

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS
PARA EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE.
CASO: FACMED, HTS CÍA. LTDA.**

ING. DIANA ALEXANDRA GUEVARA AGUILERA

DIRECTOR: ING. PABLO VALLEJO TEJADA, MSc.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMAS DE GESTIÓN DE
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

QUITO, DICIEMBRE 2017

URKUND

Documento

Presentado

Presentado por

Recibido

Mensaje

TT-D Guevara final.pdf (D34180589)

2017-12-22 15:07 (-05:00)

Pablo Vallejo (pavallejo@puce.edu.ec)

pavallejo.puce@analysis.orkund.com

TT Diana Guevara [Mostrar el mensaje completo](#)

1% de estas 60 páginas, se componen de texto presente en 3 fuentes.

Lista de fuentes

Bloques

+

Categoría

Enlace/nombre de archivo

-

+

[TESIS DE GRADO MBA V.FINAL.pdf](#)

-

+

>

[TESIS_COMPLETA.PDF.pdf](#)

✓

+

[TESIS_GRACIELA_VITERI ORIGINAL 1.docx](#)

-

Fuentes alternativas

Fuentes no usadas

1 Advertencias.

Reiniciar

Exportar

Compartir

Advertencias

⚠

El documento contiene palabras con caracteres o símbolos de diversos alfabetos o sistemas de escritura. Esto puede ser causado por errores de conversión de documentos y caracteres especiales como μ , pero también podría ser el resultado de un intento de subvertir el análisis mediante la sustitución de letras o símbolos con otros símbolos que parece similar (también llamados homógrafos).

Extracto: zā

Archivo de registro Urkund: Pontificia Universidad Católica del Ecuador / TESIS_COMPLETA PD...

89%

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DISEÑO DE

DOCUMENTACION PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN

DIRECTOR:

MSc. Pablo Vallejo Tejada

INFORMANTES:

MBA. Paúl Idrobo

MSc. Hernán Carrillo

ii

DEDICATORIA

Dedico mis esfuerzos a mi sobrino, hermano, hijo, ahijado, alumno y maestro; Kevin, eres mi mayor inspiración y orgullo, recuerda que no hay límites para ser más, porque la vida es un constante aprendizaje y la humildad es el don más importante de un líder.

AGRADECIMIENTO

Infinitas gracias a Dios y la Virgen María.

Deseo agradecer a mis padres, el mejor ejemplo de emprendimiento y mejora continua. A mis hermanos, socios de aventuras, por su confianza, apoyo e impulso para lograr nuestras metas.

A mi equipo, engranaje ideal en el camino a la excelencia en calidad, de quienes nunca termino de aprender. A mis amigos por su presencia, ánimo y apoyo constante.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y mis profesores, mentores de espíritus emprendedores.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	xiv
1. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	1
1.1. Antecedentes de la empresa	1
1.2. Análisis del micro entorno	2
1.2.1. Misión, visión y valores.....	2
1.2.2. Estructura organizacional	4
1.2.3. Funciones de la dirección general de eventos	5
1.2.4. Productos, servicios y clientes	5
1.2.5. Análisis matriz evaluación de factores internos (EFI).....	7
1.3. Análisis del macro entorno	9
1.3.1. Análisis político	9
1.3.2. Análisis económico	10
1.3.3. Análisis social	12
1.3.4. Análisis tecnológico	13
1.3.5. Análisis del mercado y competidores	14
1.3.6. Análisis matriz evaluación de factores externos (EFE)	17
2. MARCO TEÓRICO.....	19
2.1. Modelos de gestión para eventos académicos	19
2.1.1. Enfoque ISO	22
2.2. Sistemas de Gestión de Calidad.....	27
2.2.1. Principios de la Gestión de la Calidad	27
2.3. Gestión por procesos.....	31
2.3.1. Generalidades.....	31
2.3.2. Elementos de un proceso	33

2.3.3.	Identificación y secuencia de procesos	34
2.3.4.	Caracterización de procesos.....	36
2.3.5.	Modelamiento de proceso	37
2.3.6.	Seguimiento y medición de procesos.....	40
2.3.6.1.	Satisfacción del cliente y métodos de medición	40
2.3.6.2.	Indicadores para medir la satisfacción del cliente	42
3.	DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADOS EN ATENCIÓN	
	AL CLIENTE.....	45
3.1.	Identificación de procesos.....	45
3.1.1.	Situación inicial de los procesos de FACMED HTS Cía. Ltda.	47
3.1.2.	Mapa de procesos inicial	47
3.1.3.	Selección de procesos.....	48
3.2.	Caracterización inicial.	54
3.3.	Modelamiento inicial	54
3.4.	Análisis de valor agregado inicial.	55
3.4.1.	Proceso: gestión del entorno virtual de aprendizaje.....	56
3.4.2.	Sub-proceso: Envío de invitaciones y/o proformas.....	57
3.4.3.	Sub-proceso: Inscripciones presenciales	58
3.4.4.	Sub-proceso: Inscripciones virtuales	60
3.4.5.	Sub-proceso: Gestión de evaluaciones	61
3.4.6.	Proceso: Gestión del personal (eventos).....	63
3.4.7.	Sub-proceso: Inducción personal externo.....	64
3.4.8.	Proceso: Orientación inicial del cliente (eventos).....	65
3.4.9.	Proceso: Emisión y entrega de diplomas	66
3.4.10.	Sub-proceso: entrega y custodia de diplomas	67
3.4.11.	Sub-proceso: Envíos <i>courier</i>	68
3.4.12.	Proceso: Gestión de devoluciones	69

3.5.	Análisis de indicadores iniciales	70
3.5.1.	Tiempos de ejecución de procesos.....	70
3.5.2.	Eficacia del área.....	72
3.5.3.	Satisfacción del cliente	75
3.6.	Identificación de debilidades, amenazas y oportunidades de mejora.....	85
3.7.	Propuestas de mejora	87
3.7.1.	Mapa de procesos mejorado.....	87
3.7.2.	Descripción de Mejoras.....	90
3.7.3.	Manual de procedimientos y diagramación.....	100
4.	RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN Y PROYECCIONES	102
4.1.	Plan de Implementación	102
4.1.2.	Análisis de valor agregado comparativo	103
4.2.	Análisis de resultados de implementación en Indicadores de Gestión	112
4.2.1.	Tiempos de ejecución de procesos.....	112
4.2.2.	Eficacia del área.....	113
4.2.3.	Satisfacción del cliente	115
4.2.4.	Análisis costo beneficio.....	116
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	119
5.1.	Conclusiones.....	119
5.2.	Recomendaciones	121
	REFERENCIAS.....	123
	ANEXOS.....	125
	Anexo 1: Inventario de Procesos Ampliado.....	126
	Anexo 2: Fichas de Caracterización de Procesos	127
	Anexo 3: Diagramas de análisis de procesos – Inicial	130

Anexo 4: Encuesta de Satisfacción	142
Anexo 5: Resultados encuesta de Satisfacción – Inicial.....	143
Anexo 6: Diagramas de Análisis de Procesos- Mejorado	144
Anexo 7: Manual de Procedimientos.....	156
Anexo 8: Resultados Encuesta de Satisfacción- Implementación.....	198
Anexo 9: comparativo de tiempo de Ciclo de Procesos Inicial VS Mejorado	199
Anexo 10: Análisis comparativo del Índice de Eficacia.....	200

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Organigrama de la empresa FACMED HTS Cía. Ltda.	4
Figura N° 2: Procesos de la empresa FACMED HTS Cía. Ltda.	6
Figura N° 3: Perfil del cliente de FACMED.....	7
Figura N° 4: Cambios en monto de inversión pública en el área de la Salud.....	11
Figura N° 5: Número de profesionales de la Salud en el Ecuador al año 2015.....	15
Figura N° 6 : Profesionales de la Salud por provincia al año 2015	16
Figura N° 7: Necesidades de los participantes en eventos.....	21
Figura N° 8: Buenas prácticas en congresos y eventos (SENATUR- Chile)	22
Figura N° 9: Aspectos de la Norma ISO 10004:2012, aplicables al presente estudio.....	26
Figura N° 10: Representación del enfoque basado en procesos	32
Figura N° 11: Elementos de un proceso	33
Figura N° 12: Representación de Procesos según niveles de alcance.	36
Figura N° 13: Modelo de ficha para caracterización de procesos.	37
Figura N° 14: Simbología difundida por el ASME	38
Figura N° 15: Simbología por el ANSI	39
Figura N° 16: Mapa de Procesos Inicial de FACMED HTS Cía. Ltda.	48
Figura N° 17: Análisis del valor agregado - Gestión EVA.....	57
Figura N° 18: Análisis del valor agregado - SP. Envío de invitaciones/Proforma.....	58
Figura N° 19: Análisis de valor agregado - SP. Inscripciones presenciales	59
Figura N° 20: Análisis del valor agregado- SP. Inscripciones virtuales.....	61
Figura N° 21: Análisis del valor agregado- SP Gestión evaluaciones.....	62
Figura N° 22: Análisis del valor agregado- P. Gestión de personal (Eventos).....	63
Figura N° 23: Análisis del valor agregado - SP. Inducción personal externo	64
Figura N° 24: Análisis del valor agregado - P. Orientación inicial al cliente.....	65

Figura N° 25: Análisis del valor agregado- P. Emisión de diplomas	66
Figura N° 26: Análisis del valor agregado- SP. entrega y custodia de diplomas	67
Figura N° 27: Análisis del valor agregado y SP. Envíos <i>courier</i>	68
Figura N° 28: Análisis del valor agregado - P. Gestión de devoluciones.....	69
Figura N° 29: Satisfacción Inicial - Proceso: Gestión EVA	79
Figura N° 30: Satisfacción Inicial - Sub proceso: Envío de invitaciones y/o proformas	79
Figura N° 31: Satisfacción Inicial - Sub proceso: Inscripciones presenciales.....	80
Figura N° 32: Satisfacción Inicial - Sub proceso: Inscripciones virtuales.....	81
Figura N° 33: Satisfacción Inicial - Sub proceso: Gestión de evaluaciones.....	81
Figura N° 34: Satisfacción Inicial - Proceso: Gestión del personal (eventos).....	82
Figura N° 35: Satisfacción Inicial - Sub proceso: Inducción al personal externo	82
Figura N° 36: Satisfacción Inicial - Proceso: Orientación inicial al cliente	83
Figura N° 37: Satisfacción Inicial - Proceso: Emisión y entrega de diplomas	83
Figura N° 38: Satisfacción Inicial – Sub proceso: entrega y custodia de diplomas	84
Figura N° 39: Satisfacción Inicial – Sub proceso: Envíos certificados por <i>courier</i>	84
Figura N° 40: Satisfacción Inicial - Proceso: Gestión de devoluciones.	85
Figura N° 41: Mapa de Procesos Mejorado	88
Figura N° 42: Análisis del valor agregado comparativo – Proceso Gestión EVA	103
Figura N° 43: Análisis del valor agregado comparativo – Sub Proceso: Envío de invitaciones y/o proformas	104
Figura N° 44: Análisis del valor agregado comparativo – Sub Proceso: Inscripciones presenciales.....	105
Figura N° 45: Análisis del valor agregado comparativo – Sub Proceso: Inscripciones virtuales.....	105

Figura N° 46: Análisis del valor agregado comparativo – Sub Proceso: Gestión de evaluaciones.....	106
Figura N° 47: Análisis del valor agregado comparativo – Sub Proceso: Gestión de personal.	107
Figura N° 48: Análisis del valor agregado comparativo – Sub Proceso: Inducción de personal externo.....	108
Figura N° 49: Análisis del valor agregado comparativo – Sub Proceso: Orientación inicial al cliente.....	108
Figura N° 50: Análisis del valor agregado comparativo – Sub Proceso: Emisión de diplomas.	109
Figura N° 51: Análisis del valor agregado comparativo – Sub Proceso: entrega y custodia de diplomas.....	110
Figura N° 52: Análisis del valor agregado comparativo – Sub Proceso: Envíos certificados por <i>courier</i>	111
Figura N° 53: Análisis del valor agregado comparativo – Sub Proceso: Gestión de devoluciones.	111
Figura N° 54: Resultados de encuesta de satisfacción global.....	115
Anexo 1: Figura N° 55: Inventario de Procesos Ampliado	126
Anexo 2: Figura N° 56: Fichas de Caracterización de Procesos	127
Anexo 3: Figura N° 57: Diagramas de análisis de procesos – Inicial.....	130
Anexo 4: Figura N° 58: Modelo de Encuesta de Satisfacción.....	142
Anexo 6: Figura N° 59: Diagramas de Análisis de Procesos- Mejorados.....	144
Anexo 9: Figura N° 61: Comparativo de tiempo de Ciclo de Procesos Inicial VS Mejorados	199

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Matriz evaluación de factores internos (EFI)	8
Tabla N° 2: Matriz evaluación de factores externos (EFE)	17
Tabla N° 3: Inventario de procesos - Inicial	46
Tabla N° 4: Matriz de selección de procesos	51
Tabla N° 5: Planilla de sueldos personal de eventos a Junio 2017	55
Tabla N° 6: Índice de tiempos de ejecución de procesos	71
Tabla N° 7: Índice de Eficacia	72
Tabla N° 8: Indicadores de Satisfacción	77
Tabla N° 9: Identificación de problemas, causas y oportunidades de mejora.	86
Tabla N° 10: Análisis comparativo de tiempos de ejecución de procesos.	113
Tabla N° 11: Análisis comparativo del índice de eficacia.	114
Tabla N° 12: Costos de implementación de mejoras	116
Tabla N° 13: comparativo de costos por proceso inicial vs mejorados	117
Tabla N° 14: Relación costo - beneficio	118
Anexo 5: Tabla N° 15: Resultados encuesta de Satisfacción – Inicial	143
Anexo 8: Tabla N° 16: Resultados Encuesta de Satisfacción- Implementación	198
Anexo 10: Tabla N° 17: Análisis comparativo del Índice de Eficacia	200

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio se enfoca en diseñar un sistema de gestión por procesos para el caso de la empresa FACMED HTS Cía. Ltda., en los procesos del área de atención al cliente. Bajo este sistema de gestión, el estudio tiene como objetivo identificar y enfocar hacia la mejora continua los procesos de que estén directamente relacionados con la satisfacción del cliente. Identificada la situación actual de los procesos de FACMED HTS Cía. Ltda., se procedió al diseño de las mejoras respectivas siguiendo estándares, normativas y códigos de conducta internacionales, definiendo un manual de procedimientos. Los resultados de la implementación del mismo, se evaluaron en un período de 6 meses de la situación inicial en comparación con la mejorada, mediante un análisis del valor agregado y análisis de indicadores de gestión de cada proceso y el análisis costo beneficio de la implementación y sus proyecciones. Los tiempos de ejecución de procesos mejoraron en un 50% promedio en base al análisis del valor agregado, en cada proceso se identificaron y redujeron un 30% de actividades que no generaban valor. Los resultados en cuanto a la satisfacción del cliente han aumentado desde un promedio del 33% de la etapa inicial a más del 55% posterior a la implementación de mejoras. El análisis del costo beneficio de la implementación del manual de procedimientos evidencia una reducción en costos del 47%.

INTRODUCCIÓN

La empresa FACMED HTS Cía. Ltda., fue constituida en Julio del año 2011, su misión es brindar opciones de capacitación continua al sector de profesionales del sector salud, ofertando eventos académicos como son Congresos, Seminarios y Talleres.

En el transcurso de los años FACMED HTS Cía. Ltda., ha logrado posicionar su marca y ser reconocidos como una empresa sólida y confiable de capacitación continua entre los profesionales de la salud del país, sin embargo conforme los clientes aumentan, se ha identificado un problema global de baja eficacia en el área de atención al cliente afectando directamente a su satisfacción global. Las fallas de información al momento de atender y motivar al comprador es causa relevante al momento de la decisión de compra.

Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, no solo con la información de sus productos, sino además de las competencias del capital humano que atiende al cliente, para que éste, tenga una experiencia satisfactoria.

Bajo este contexto la presente propuesta se fundamenta en estandarizar y optimizar procesos de atención al cliente de FACMED HTS Cía. Ltda., siguiendo normativas y códigos de conducta que para que la organización logre un alto grado de satisfacción y fidelización de clientes.

Este estudio permitirá reforzar el crecimiento comercial de la empresa, con miras a ampliar la oferta académica en cursos y talleres de educación continua en esta área, de tal forma que no solo se puedan crear más fuentes de trabajo directos e indirectos, sino que a su vez, los

clientes actualizarán sus curriculums profesionales para poder acceder a nuevos y mejores empleos.

Los objetivos específicos son:

- Realizar un análisis situacional de la empresa FACMED HTS Cía. Ltda.
- Definir las herramientas a utilizarse en la gestión por procesos y los estándares a seguir en servicios de capacitación continua.
- Identificar los procesos que se llevan a cabo en atención al cliente, en la organización, a fin de generar una propuesta de mejora.
- Orientar procesos a la mejora continua, a fin de reducir tiempos de ejecución.
- Analizar la incidencia de la implementación del manual de procedimientos, respecto a la eficacia del área.

En el primer capítulo se realiza el análisis situacional de la organización, mediante un detalle del microentorno detallando la estructura organizacional de empresa, los servicios que se ofertan, estudio de los clientes, mediante un análisis de una matriz de factores internos; el análisis del macroentorno permite tener una visión amplia del sector en donde se mueve la organización, sus competidores, clientes potenciales y una matriz de evaluación de factores externos.

En el capítulo dos, se detallan las directrices internacionales para el sector del desarrollo de eventos académicos, se detallan los enfoques ISO que servirán de guía para el aprovechamiento efectivo de los beneficios expuestos en este capítulo, de la gestión basada

en procesos, así como el detalle de los que se realizará durante la investigación y desarrollo del capítulo tres.

El tercer capítulo es el desarrollo mismo del estudio, identificación de la situación actual de los procesos de FACMED HTS Cía. Ltda., caracterización, modelamiento, análisis del valor agregado inicial y el detalle de los indicadores con lo que se medirán los procesos, se logran identificar las debilidades, amenazas y oportunidades de mejora que tienen los procesos en estudio para el posterior diseño de las mejoras respectivas para cada uno a través del diseño de un manual de procedimientos.

El capítulo cuatro detalla los resultados de la implementación del manual de procedimientos para los procesos del área, se realiza un nuevo análisis del valor agregado posterior a la implementación y por supuesto a los indicadores de gestión de cada proceso y el análisis costo beneficio de la implementación y sus proyecciones. El capítulo cinco es un compendio de las conclusiones y recomendaciones del presente estudio.

1. ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1. Antecedentes de la empresa

FACMED HTS Cía. Ltda., es una empresa familiar constituida en el año 2011, se dedica a la planificación de eventos académico – científicos, enfocados a profesionales de la Salud, actualmente cuenta con 8 personas en nómina y sus oficinas están ubicadas en Quito.

FACMED - HTS Cía. Ltda., organiza eventos de carácter académico en varias ciudades del país como son: Guayaquil, Cuenca, Riobamba y Loja una vez por año; y principalmente en la ciudad de Quito, donde se lleva a cabo aproximadamente un 70% de la oferta académica

En el transcurso de los años FACMED - HTS Cía. Ltda., ha logrado posicionar su marca y ser reconocidos como una empresa sólida y confiable de capacitación continua entre los profesionales de la salud del país, sin embargo conforme los clientes aumentan, se ha identificado un problema global de baja eficacia en el área de atención al cliente.

Las debilidades en los procesos, se reflejan en varios amenazas para la empresa descritos a continuación:

- Afectación de la imagen que la empresa proyecta, con el manejo de redes sociales como medio de comunicación principal, cualquier falla en los procesos, puede ser amplificado de manera pública.
- Los avales obtenidos para programas académicos pueden ser revocados por los auspiciantes.
- Aumento de costos y gastos imprevistos.
- Disminución de la rentabilidad de la empresa.

Considerando estos puntos, es necesario realizar un análisis de las actividades que se llevan a cabo en la gestión de servicios que se otorgan a los clientes, mediante el diseño de un sistema de gestión por procesos en las áreas con estrecha relación a la atención al cliente, con el que se puedan identificar y gestionar de forma sistemática los procesos empleados en el área que instaure el mejoramiento continuo dentro de la organización. De este análisis se obtendrá un manual de procedimientos, que tras su implementación, permita definir y reducir tiempos de ejecución de procesos, mejorar la eficacia del área y aumentar la satisfacción del cliente.

1.2. Análisis del micro entorno

1.2.1. Misión, visión y valores

Para tener un concepto global de los procesos de la organización, es indispensable tener claros los pilares estratégicos de una empresa como son la misión, visión y valores:

Misión.

Ser los gestores permanentes de calidad, excelencia y competitividad, brindando soluciones en capacitación continua que incrementen el nivel de conocimientos científicos, técnicos y de actualidad del personal en salud.

Visión.

FACMED será una institución líder y referente nacional en planificación y organización de eventos de capacitación continua para profesionales alto nivel, reconocida por su elevado nivel académico y calidad de servicio.

Valores

A continuación se describe los valores que el personal de la empresa deberá fomentar:

- Calidad del servicio.- Brindar a nuestros clientes servicios que satisfagan y complementen sus necesidades de carácter académico.
- Ética profesional.- Individual y colectivamente nos identificamos por un proceder digno y honorable, establecido por nuestras propias convicciones.
- Respeto.- En nuestra convivencia laboral prevalece el respeto a la dignidad humana y complementariamente el respeto a las normas y

reglas establecidas por la institución. Acatándolas aseguramos un clima de armonía integral.

- Trabajo en Equipo.- El éxito de nuestras actividades, será fruto del trabajo en conjunto de un equipo sólido, que camina hacia un objetivo claro.

1.2.2. Estructura organizacional

FACMED HTS Cía. Ltda., en el paso de los años ha manejado una estructura organizacional lineal, como se muestra en la Figura N° 1, es importante conocerla puesto que así se podrá tener una idea clara del área que maneja los procesos de atención al cliente, teniendo como unidad principal al gerente general o en su ausencia al presidente ejecutivo, mismos que rigen sus decisiones trascendentales a la junta de Socios.

La empresa maneja cuatro direcciones generales: Dirección Financiera, Dirección Administrativa, Dirección Académica y Dirección de Eventos, en los procesos de esta última dirección, se centrará el presente estudio.



Figura N° 1: Organigrama de la empresa FACMED HTS Cía. Ltda.

Fuente: (FACMED, HTS cía ltda.)

1.2.3. Funciones de la dirección general de eventos

Serán funciones del personal de la dirección general de eventos los descritos a continuación:

- Publicidad y Marketing, serán los encargados de la comunicación visual y de la imagen integral de los eventos, además de las campañas de difusión. Esta área actualmente también se encarga del manejo de redes sociales de la empresa.
- Logística, el personal del área logística, son los responsables de la gestión de sedes, equipos, materiales, transporte y personal necesario para el correcto desarrollo de los eventos.
- Atención al cliente, es el área que responsable de atender y resolver requerimientos del cliente sea estos, pre o post evento, tales como: invitaciones, inscripciones, proformas, entrega de diplomas, inquietudes en general, entre las más relevantes.

1.2.4. Productos, servicios y clientes

Actualmente FACMED HTS Cía. Ltda., oferta tres tipos de eventos diferenciados por su metodología y su planificación está a cargo de la

dirección académica. Estos eventos para el presente estudio, serán considerados como productos:

- Congresos.- Eventos de sesenta (70) a ciento veinte (120) horas académicas, en formato de conferencias, sin cupo límite de participantes.
- Talleres.- Eventos de cuarenta horas académicas con enfoque práctico, cupo limitado de 25 personas.
- Seminario- Taller.- Eventos de cuarenta (40) horas académicas, formato mixto, 60% conferencias y 40% talleres prácticos, cupo limitado de 25 personas

En la Figura N° 2 se muestran los procesos que se realizan en la empresa, clasificados por sus niveles de valor:



Figura N° 2: Procesos de la empresa FACMED HTS Cía. Ltda.

Fuente: Elaboración propia del investigador

En la Figura N° 3, se presenta que el perfil del cliente de FACMED HTS Cía. Ltda., son personas entre dieciocho y sesenta y uno años, profesionales de tercer y cuarto nivel, así también asisten estudiantes de las ramas de la salud y predomina el género femenino entre los clientes.

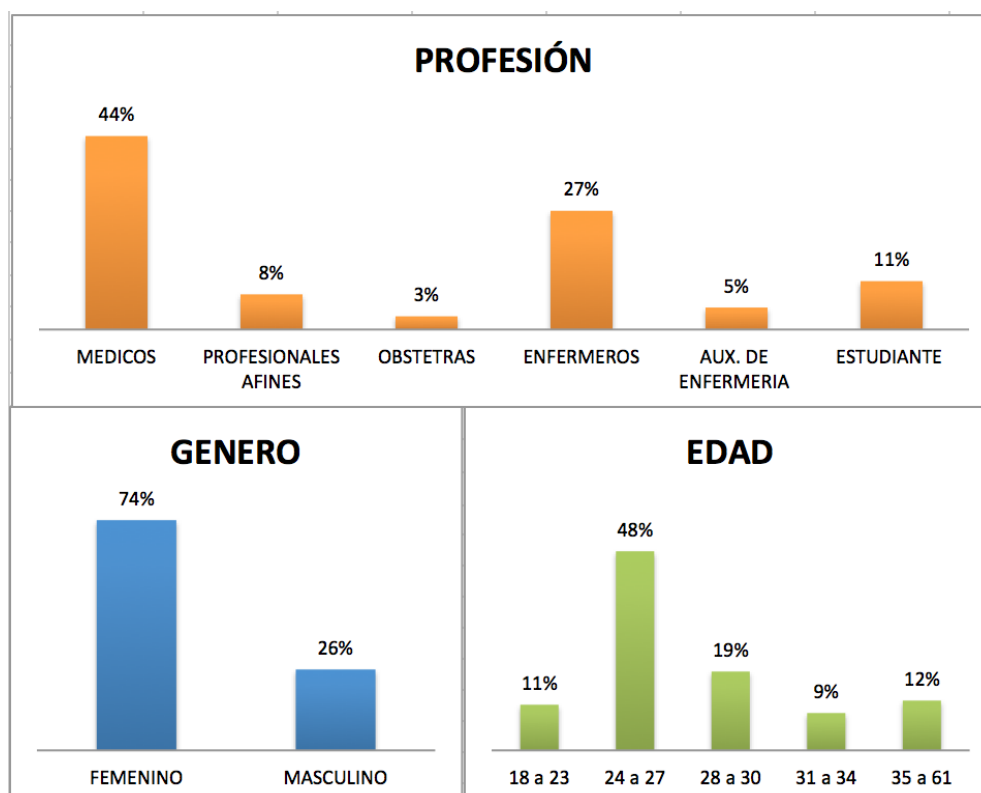


Figura N° 3: Perfil del cliente de FACMED
Fuente: Elaboración propia del investigador.

1.2.5. Análisis matriz evaluación de factores internos (EFI)

La elaboración de la matriz evaluación de factores internos (EFI), se obtuvo en base a una reunión con el personal de la organización para, a través de una lluvia de ideas, se puedan sintetizar y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en el micro entorno. En la Tabla N° 1 se muestra la Matriz EFI.

Se observa que el resultado de esta matriz nos da un valor de 2,35; valor que nos indica que existe una débil posición estratégica del área de atención al cliente, no hay un correcto aprovechamiento de las fortalezas para disminuir las debilidades identificadas.

Tabla N° 1: Matriz evaluación de factores internos (EFI)

FACTORES CRÍTICOS		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Localización estratégica	0,05	4	0,2
2	Personal especializado y con experiencia	0,12	4	0,48
3	Innovación Constante	0,09	3	0,27
4	Buen ambiente laboral y trabajo en equipo	0,09	3	0,27
5	Instalaciones adecuadas	0,08	3	0,24
6	Capacidad de resolución de problemas	0,11	3	0,33
DEBILIDADES				
1	Tiempo de entrega del Diploma	0,14	1	0,14
2	No existen políticas, manuales o procesos formales en Atención al Cliente	0,11	1	0,11
3	Falta de Estándares de Información	0,04	2	0,08
4	Control Interno Nulo	0,06	2	0,12
5	Errores de Comunicación Constantes	0,05	1	0,05
6	Presupuesto Limitado	0,06	1	0,06
TOTAL		1,00		2,35
Calificaciones				
1= Debilidad mayor,		3= Fuerza menor,		
2= Debilidad menor,		4= Fuerza mayor		

Nota: Listado de Fortalezas y Debilidades con su peso según el grado de importancia para el cliente, calificado como fortaleza o debilidad mayor o menor, el resultado ponderado menor a 2,5, será considerado como una débil situación estratégica.

Fuente: Elaboración propia del investigador

Los factores que más afectan el área son el tiempo de entrega de los diplomas y la falta de manuales, políticas y procesos. Serán estos, los factores a trabajar en el presente estudio.

1.3. Análisis del macro entorno

Propuesto por Alan Chapman, el análisis político, económico, social y tecnológico (PEST por sus siglas), nos permite determinar el ambiente externo en el que se desarrolla una organización.

1.3.1. Análisis político

Durante la última década, el Ecuador ha mantenido una relativa estabilidad política, esto se debe que pese a grupos opositores al régimen actual y al cambio de gobierno que enfrenta el país en el presente año.

Sin embargo, los distintos actores del sector salud y educación, ejes a los que se rige FACMED HTS Cía. Ltda., no tienen un criterio único, por lo que las leyes, normas, requisitos, estatutos y demás lineamientos a los que la empresa debe regirse, son cambiados continuamente, lo que conlleva retrasos, desinformación, cambios imprevistos y emergentes no solo a la organización sino también a los clientes.

Posicionado el nuevo gobierno que se posiciona con una política de diálogo, se prevén nuevos cambios en los sectores mencionados y además en las políticas tributarias, que se espera favorezcan el crecimiento empresarial.

1.3.2. Análisis económico

Es de conocimiento general que desde el año 2015, Ecuador se encuentra atravesando una crisis financiera, esto se debió a la apreciación del dólar y sobretodo la caída del precio del barril de petróleo, ya que la economía y el presupuesto general del estado provienen en mayor parte de sus ingresos por la venta de petróleo.

Según el Banco Mundial entre 2014 y 2016, el desempleo urbano aumentó de 4,5% a 6,5% y el subempleo urbano aumentó de 11,7% a 18,8%. (Banco Mundial, 2017)

En contraparte el Banco Central del Ecuador (BCE), emite resultados del año 2016 respecto a la recuperación económica que ha tenido el país, durante los tres últimos trimestres de ese año (Banco Central del Ecuador, 2017). Estos elementos, según el Banco Central, ratifican que la economía ecuatoriana está en recuperación.

La inversión en el área salud por parte del estado durante los últimos diez (10) años, se ha incrementado del 1,506% del producto interno bruto (PIB) en el

2007 hasta el 4,508% del PIB en el 2014, última cifra que comparte el Banco Mundial (Banco Mundial, 2017).

El Ministerio de Salud Pública del Ecuador (MSP) asegura que este porcentaje se traduce en más de dieciséis mil millones de dólares invertidos principalmente en infraestructura, lógicamente esto involucra contratación de personal para las nuevas plazas de trabajo. En la Figura N° 4 se representan estos datos, en 2008 existían 11.201 profesionales de la salud trabajando para el MSP, para el año 2016 esta cifra se incrementó a más de 38.000 profesionales (MSP, Ministerio de Salud Pública del Ecuador).

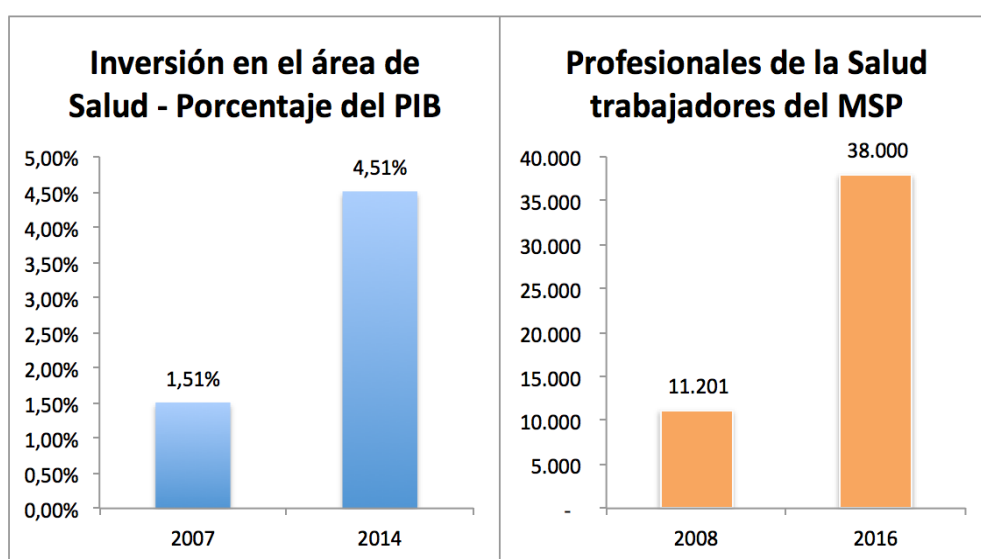


Figura N° 4: Cambios en monto de inversión pública en el área de la Salud.
Fuente: Elaboración propia del investigador.

La asignación de recursos para capacitación también ha sido primordial, el MSP, conjuntamente con la Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), coordinan sus esfuerzos para la asignación de nuevas becas de programas de postgrado para profesionales de la salud.

1.3.3. Análisis social

Ecuador es un país en el que las clases sociales son claramente diferenciadas. Desde el año 2007, existe una gran inversión en el área social para intentar disminuir la brecha existente entre la población.

El Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, en su informe 2007-2017 evidencia la importancia que se le ha dado al sector social comparando la inversión de 9.581 millones de dólares en el año 2016 frente a 1.976 millones de dólares del año 2006. La inversión social por habitante pasó de 142 dólares en 2006 a 580 dólares en 2016. (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, 2017)

Estos esfuerzos por mejorar la calidad de vida de los ciudadanos ecuatorianos, implementando políticas en salud, educación y vivienda permitieron una reducción de la pobreza por necesidades básicas insatisfechas (NBI) del 41,7% en 2008 a 28,2% en 2016. (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica - ANDES, 2017)

La presión ejercida por los gremios de la salud, hacia un justo reconocimiento del profesional de la Salud ha sido también reconocido por el régimen, por ejemplo tenemos que: “en 2008, un médico general ganaba entre \$919 y \$1.197 mensuales; en la actualidad recibe un sueldo de entre \$1.676 y \$2.967, de acuerdo con su nivel de formación” (MSP, Ministerio de Salud Pública del Ecuador), al cual se suman beneficios de ley y en ciertos casos bonos como el

geográfico y de compensación por residencia, lo cual puede alcanzar un ingreso de hasta \$4000, indica el MSP. Esto ha permitido que mejore su calidad de vida, y a la vez se preocupe por invertir en su educación.

1.3.4. Análisis tecnológico

El área tecnológica para Ecuador ha sido un reto a través del tiempo, debido al limitado desarrollo del área dentro del país, sin embargo la inversión que se realiza no solo del estado sino principalmente del sector privado, ha sido un impulso a mejorar también el nivel de competencias el personal en esa área.

Según estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en los resultados la Encuesta de Ciencia y Tecnología, “el gasto total en Ciencia y Tecnología creció en un 122% entre el 2009 y 2014” (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017).

El proyecto Sistema Integral de Tecnologías para la Escuela y la Comunidad (SITEC), desarrollada por el Ministerio de Educación, es el encargado de diseñar y ejecutar programas y proyectos tecnológicos para mejorar el aprendizaje digital en el país y para democratizar el uso de las tecnologías.

Como parte de la dotación de equipamiento tecnológico, el SITEC entrega computadoras, proyectores, pizarras digitales y sistemas de audio, tanto a instituciones de educación general básica como de bachillerato.

Estos esfuerzos han permitido nivelar el acceso a herramientas tecnológicas, según los datos del Módulo de Tecnologías de la Información y la Comunicación – TIC de la Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo, publicada por (INEC), “a nivel nacional una de cada diez personas entre 15 y 49 años es analfabeta digital (11,5%), es decir que no tiene un celular activado, no ha usado computadora ni internet en el último año, en 2012 esta cifra se encontraba en 21,4%.” (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017).

El sector salud también se ha visto beneficiado de esta inversión tecnológica, no solo en el ámbito privado, quienes en su mayor parte con autofinanciamiento siempre están a la vanguardia de implementar nuevos equipos médicos, sino el sector público, que son los mayores contratantes y proveedores de servicios de salud, quienes han equipado y mejorado los distintos servicios de hospitales y casas de salud pública. La dotación de equipos de última generación, demanda a la vez que el personal sea capacitado en los avances tecnológicos del área médica.

1.3.5. Análisis del mercado y competidores

El mercado objetivo de la presente investigación es establecido enfocado a profesionales de la Salud y se incluye estudiantes de estas ramas.

En la Figura N° 5, se grafican datos del Anuario de Estadísticas de Salud publicado hasta el 2014 por el Instituto Nacional de Estadística y Censos

(INEC), el crecimiento de la cantidad de profesionales de la Salud desde el año 2010 al año 2015 fue del 32,91% (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2014).

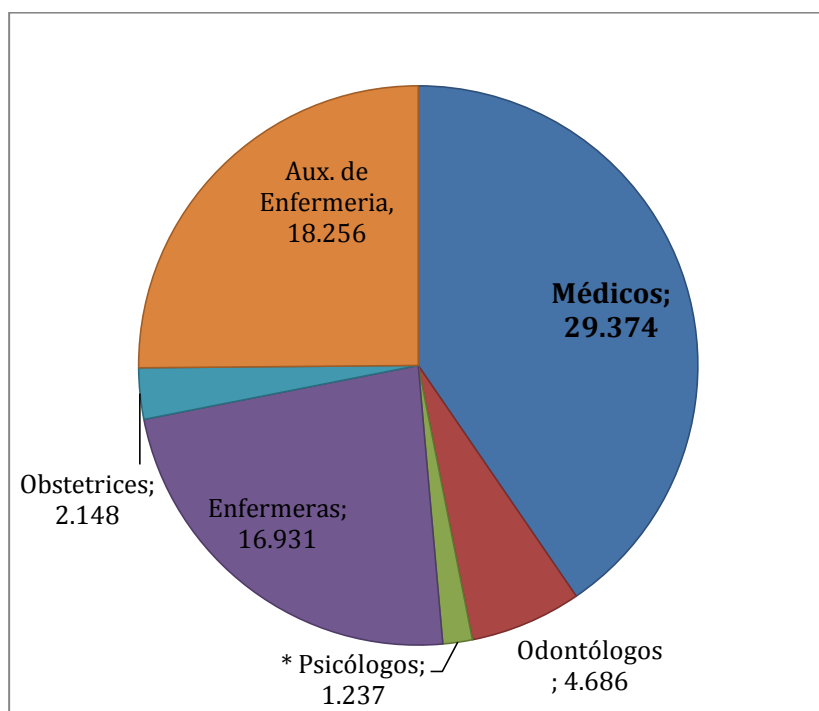


Figura N° 5: Número de profesionales de la Salud en el Ecuador al año 2015.
Fuente: Elaboración propia del investigador

El incremento más drástico se ha dado en el número de médicos que aumentó un 135,1 % en 10 años desde el año 2005, al pasar de 12.492 en 2005 a 29.374 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016). De esta cifra el 70,25% trabaja en entidades del Sector Público, mismas que en su mayoría, exigen la capacitación continua como requisito laboral, política que favorece los intereses de la empresa en estudio.

Partiendo Registro Estadístico de Recursos y actividades de salud 2000 – 2015 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016), geográficamente la mayoría del mercado objetivo del presente estudio se encuentran en las provincias de

Guayas y Pichincha, el tercer lugar lo ocupa la provincia de Manabí, reflejados más ampliamente en la Figura N° 6.

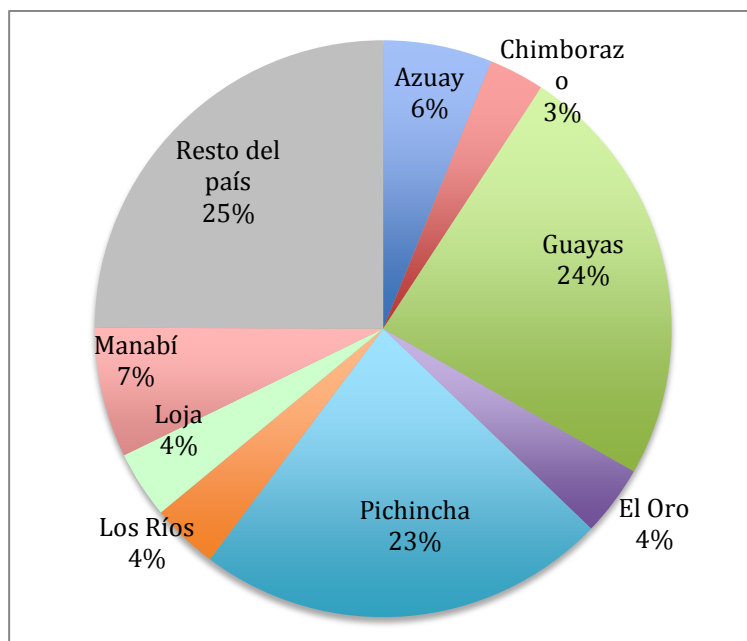


Figura N° 6 : Profesionales de la Salud por provincia al año 2015
Fuente: Elaboración propia del investigador

Respecto a la competencia del mercado, la falta de barreras de entrada ha determinado el incremento en la oferta de eventos académicos, un grupo considerado como competencia directa son los gremios médicos que organizan eventos generalmente cada cambio de directiva dada cada uno o dos años; además la complejidad de la coordinación de un evento académico, es la causa de que estos gremios no perduren en el mercado y por supuesto al ser ocasionales, no ofrecen servicios complementarios a sus clientes, tales como servicios en línea, marketing digital, entre los más relevantes.

Existen pocas organizaciones formalmente establecidas, que ofrecen los mismos tipos de eventos y trabajan a la par durante todo el año. En Quito existen cuatro entidades, dos en Guayaquil, una en Ambato y solo una de ellas

realiza eventos a nivel nacional como FACMED, las otras organizaciones se limitan a su ciudad matriz, además se ha investigado que estas entidades tampoco ofrecen servicios complementarios a los clientes.

1.3.6. Análisis matriz evaluación de factores externos (EFE)

Tabla N° 2: Matriz evaluación de factores externos (EFE)

FACTORES CRÍTICOS		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Aumento del Mercado Objetivo	0,15	4	0,6
2	Necesidades del mercado Desatendidas	0,05	3	0,15
3	Tecnología en expansión constante	0,18	4	0,72
4	Generación de Alianzas Estratégicas	0,12	1	0,12
5	Sedes/Ciudades Desatendidas	0,10	2	0,2
AMENAZAS				
1	Normas, leyes, requisitos altamente variables.	0,10	2	0,2
2	Inestabilidad Laboral del mercado meta	0,07	3	0,21
3	Falta de Barreras de Entrada al mercado	0,05	3	0,15
4	Precios Bajos de la Competencia	0,10	2	0,2
5	Crisis Económica generalizada	0,08	2	0,16
TOTAL		1,00		2,71
<p>Nota: La calificación indica si las estrategias vigentes de la empresa están funcionando eficazmente al factor, donde 4= Respuesta Superior, 3=Respuesta Superior a la Media, 2= Respuesta Media y 1= Respuesta Mala.</p>				

Nota: Listado de Oportunidades y amenazas con su peso según el grado de importancia para el cliente, calificando las estrategias de la empresa respecto a la respuesta que se obtiene del mercado, el resultado ponderado mayor a 2.5, será considerado positivamente para la empresa denotando buen aprovechamiento de los factores externos.

Fuente: Elaboración propia del investigador

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite identificar y evaluar las oportunidades y amenazas de la industria, Como se muestra en la Tabla N° 1.

La matriz nos da un resultado de 2,71; cifra que nos indica que FACMED está respondiendo de manera relativamente eficaz al macro entorno, con estrategias que han ayudado a sobresalir frente a su competencia, sin embargo queda un margen amplio que deberá ser atendido en adelante.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Modelos de gestión para eventos académicos

La capacitación continua o también llamada capacitación no-formal enfocada al personal de la rama de la Salud, ha sido un área poco estudiada y estandarizada, sin embargo organizaciones del medio, como gremios de la salud, farmacéuticas de países como Estados Unidos, Reino Unido y España, han documentado la forma de realizar este tipo de eventos.

La Asociación Internacional de Consulta del Congreso Farmacéutico (*International Pharmaceutical Congress Advisory Association* - IPCAA) ha desarrollado una guía para asegurar altos estándares en la organización de congresos médicos, que entre sus datos más relevantes indican:

- El objetivo principal de los congresos es el intercambio de información científica actualizada, de una forma bien organizada y en un lugar adecuado. La industria de la salud, tiene la obligación de aplicar estrictamente normas, leyes y códigos para su aplicación.
- El éxito de los congresos médicos dependerá de las alianzas que se generen entre los organizadores, los delegados y la industria médica, que directa e indirectamente financia el evento.
- La sede debe contar con un recinto suficiente y con habitaciones de hotel de buena calidad, no lujosas que cumplan con los requisitos de

accesibilidad y que no se encuentre a más de una hora del aeropuerto más cercano. Además se debe cuidar por la integridad física de los asistentes. El área de exhibición comercial debe ser parte de la misma sede donde se llevan a cabo las actividades científicas y debe contar con facilidades para carga y descarga.

- La industria debe reconocer que, el contenido científico de los congresos es responsabilidad de los organizadores y que las compañías, a pesar de aportar recursos, no pueden influir en el programa científico, aunque pueden participar con los llamados simposios satélite en el mismo lugar, fuera del horario oficial del programa, en donde pueden dar a conocer abiertamente sus productos o equipos mediante expertos en la materia.

Christina R. Green, escribe un artículo difundido por la Federación de entidades organizadoras de congresos y afines de América Latina, que traducido del inglés se denomina “La nueva jerarquía de las necesidades del participante en eventos”, este escrito se resume en la Figura N° 7, donde señala las pautas principales sobre lo que los asistentes necesitan al inscribirse a un evento académico:



Figura N° 7: Necesidades de los participantes en eventos

Fuente: Elaboración propia del investigador

El Servicio Nacional de Turismo de Chile (SERNATUR) ha emitido para la aplicación en este país, el Manual de buenas prácticas – Congresos, ferias y eventos, que centra sus fundamentos en la sostenibilidad, basados en los criterios entregados por el Consejo de industrias en reuniones eco amigables (Green Meetings Industry Council GMIC) para este tipo de eventos. En la Figura N° 8, se detallan los puntos más relevantes de este manual, (Servicio Nacional de Turismo - Chile, 2016) que aplican al desarrollo de estos eventos que aborda el presente estudio:

Eventos sustentables

- Formalizar y comunicar, el compromiso de sustentabilidad con organizadores, proveedores, clientes y demás involucrados.
- Usar Tecnología, es la manera de ahorro de consumo de papel, incluyendo publicidad y formas de registro por medios Tecnológicos
- Reducir distancias de viaje, elegir destinos sedes accesibles para personal interesado, en medios de transporte público y cercanos a servicios necesarios.
- Fomentar la cultura 3R's, solicitar a los administradores de recintos, que provean con servicios para este fin y difundir esta cultura entre los asistentes.
- Contratar personal local, priorizar contratación local para evitar desplazamientos de largas distancias.
- Gastronomía Sustentable, elegir proveedores de servicios de alimentación que cumplan con estas prácticas.
- Difundir la cultura local, organizar muestras artísticas fomentando la cultura de la sede.

Calidad y satisfacción del visitante

- Contar con una política de servicio al cliente visible en medios.
- Evaluar el nivel de satisfacción de los asistentes con encuestas o consultas;
- Disponer de un sistema de gestión de reclamos,
- Consultas y sugerencias, asegurando una respuesta rápida y confiable;
- Hacer de la estadía en la sede una experiencia motivante y placentera;
- Ofrecer las condiciones óptimas de seguridad en todo momento;
- Facilitar un transporte fluido y seguro, desde y hacia la sede;
- Ofrecer un servicio de información permanente, de carácter personalizado;
- Diseñar e implementar instalaciones cómodas y seguras;
- Implementar infraestructura con accesibilidad universal, para personas con capacidades reducidas, niños(as), embarazadas y/o adultos mayores.

Figura N° 8: Buenas prácticas en congresos y eventos (SENATUR- Chile)

Fuente: Elaboración propia del investigador

2.1.1. Enfoque ISO

Para el caso en estudio, se utilizarán lineamientos aplicables de tres normas aprobadas por la Organización Internacional de Estandarización (*International Estándar Organization* - ISO); estas son:

- Norma ISO 29990:2010 – Servicios de aprendizaje para la educación y formación no formal.
- Norma ISO: 10004:2012 – Satisfacción del cliente.
- Norma ISO 9001:2015 – Sistema de Gestión de Calidad – Requisitos.

Estas normas han sido traducidas y socializadas por el Instituto Nacional de Normalización (INEN) en el Ecuador y que a continuación se detallan en sus aspectos relevantes para el presente estudio.

ISO 29990:2010 - Servicios de aprendizaje para la educación y formación no formal.

Esta Norma señala estándares para los servicios de aprendizaje para la formación y educación no formal — requisitos básicos para proveedores del servicio de aprendizaje, cuyo objetivo es establecer un modelo genérico que sirva de referencia común para el desempeño de la práctica profesional y gestionar la calidad de los proveedores de servicios de aprendizaje (PSA) y sus clientes en el diseño, desarrollo y suministro de educación no formal, enfocando sus lineamientos en las competencias del personal que labora en los PSA.

La norma señala que antes de proveer un servicio de aprendizaje, la PSA debe asegurarse de seguir ciertos lineamientos:

- a) Para el análisis de calificación, es importante solicitar al alumno información sobre su historial educativo previo.
- b) Determinar objetivos específicos, requisitos y deseos de las partes interesadas para la realización o ejecución del servicio de aprendizaje.
- c) De ser pertinente y factible, proporcionar a los estudiantes el apoyo que necesitan para evaluar sus necesidades y metas de aprendizaje.
- d) Identificar personas con necesidades especiales relacionadas con el lenguaje, cultura, alfabetización u otras.

Respecto a la información inicial y orientación al estudiante, la norma señala:

Previo o al inicio de la entrega del servicio de aprendizaje, el PSA notificará a los estudiantes de:

- e) El propósito, el formato y el contenido de los servicios de aprendizaje prestados, incluidos los instrumentos y criterios que se utilizarán para la evaluación.
- f) Los compromisos y responsabilidades de los alumnos.
- g) Los compromisos y responsabilidades del PSA con el alumno.
- h) Los procedimientos que se utilizarán en caso de insatisfacción de cualquier parte interesada.
- i) Apoyo para el aprendizaje, como acceso a la biblioteca, línea directa, servicios de asesoramiento, acceso a la computadora, tutorial, etc.
- j) Métodos y calendario de evaluación.

ISO 10004:2012 – Satisfacción del cliente.

El objeto de esta norma técnica es proporcionar orientación al definir e implementar procesos para el seguimiento y medición de la satisfacción del cliente, se centra en los clientes externos a la organización.

El enfoque sistemático en el que se basa esta norma para el seguimiento y medición de la satisfacción del cliente se resume en los siguientes puntos:

- Determinación de los métodos de implementación.
- Asignación de recursos.
- Seguimiento y medición de la Satisfacción del cliente.
- Revisión, evaluación y mejora de los procesos de satisfacción del cliente.
-

En la Figura N° 9 se destacan los puntos relevantes aplicables de la ISO 10004:2012 – Satisfacción del cliente, que se tomarán en cuenta para la realización del presente estudio.

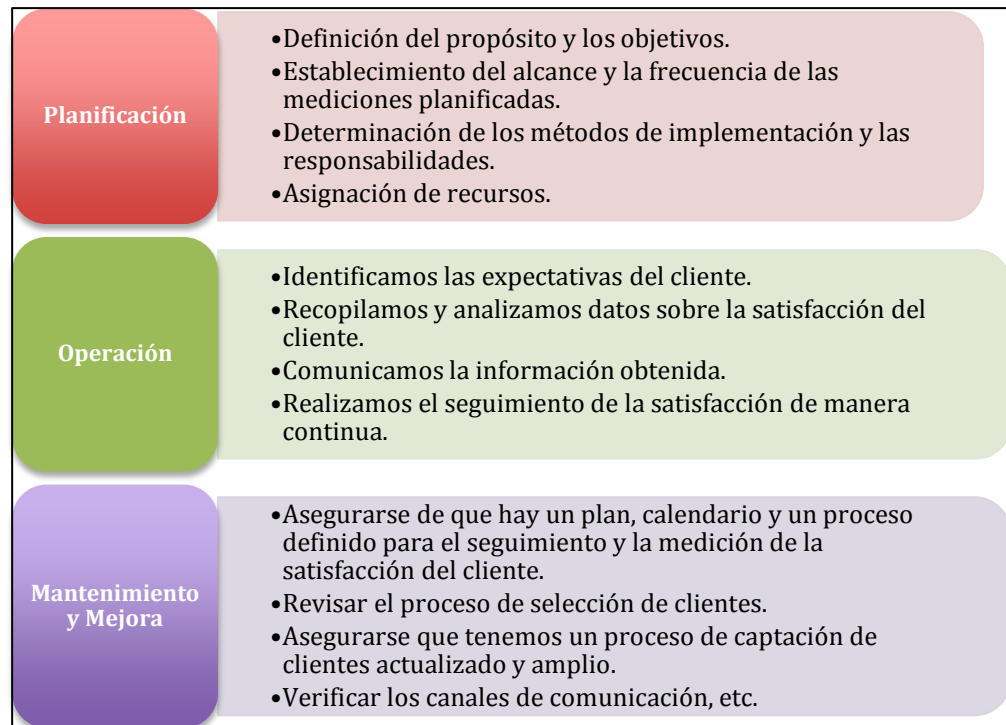


Figura N° 9: Aspectos de la Norma ISO 10004:2012, aplicables al presente estudio.
Fuente: Elaboración propia del investigador

ISO 9001-2015 – Sistema de Gestión de Calidad – Requisitos.

Esta norma indica los requisitos y pasos para implementar un sistema de calidad (*International Organization for Standardization*, 2015); indicando los siguientes pasos:

- a) Identificar los procesos necesarios para un SGC.
- b) Determinar la secuencia y la interacción de estos procesos.
- c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurar que la operación y el control de estos procesos sean eficaces.
- d) Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesaria para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- e) Dar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.

- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

2.2. Sistemas de Gestión de Calidad.

El presente estudio basa su desarrollo en fundamentos, conceptos y guías dados por la Organización Internacional de Estandarización, la cual en la Norma ISO 9000:2015 orienta hacia un Sistema de Gestión de Calidad íntegro, que proporciona una manera de pensar más amplia de la organización, recalcando que el impacto de la calidad va más allá de la satisfacción del cliente, es necesario tener claro que todos los conceptos y principios del SGC están interrelacionados y ninguno funciona sin el otro.

2.2.1. Principios de la Gestión de la Calidad

A continuación se señalan los aspectos más relevantes de los ocho principios de la gestión de calidad, que servirán a la alta dirección para conseguir una mejora del desempeño de los procesos en estudio.

- a) Enfoque al cliente.- En la administración de calidad, este puede ser considerado como el principio más importante al que una organización debe orientar sus acciones, sin clientes no hay negocio. La norma nos señala: “Entender las necesidades actuales y futuras de los clientes y de las partes interesadas contribuye al éxito sostenido de una organización” (*International Organization for Standardization - ISO, 2015, p. 4*)

(Gutiérrez Pulido, 2010), sostiene que al ser el cliente el juez de la calidad, la organización tiene que considerar el control, la mejora y/o el rediseño de procesos que contribuyen de manera directa o indirecta a su satisfacción.

- b) Liderazgo.- “Los líderes en todos los niveles serán las personas encargadas de dar una unidad de propósito y dirección.” (*International Organization for Standardization* - ISO, 2015, p. 4) Es fundamental que creen y mantengan un ambiente interno, que permita a todo el personal involucrarse en la consecución de los objetivos de calidad de la organización.

(Covey, 2005), emite su criterio sobre las cualidades que debe tener un líder, visión, disciplina, pasión y conciencia, mismos que al ser dirigidos a una organización se enfocan como:

- Visión: Encontrar caminos y determinar el rumbo en conjunto con el equipo.
- Disciplina: Alinear objetivos, construir y administrar sistemas para no desviarse del rumbo.
- Pasión: Empoderar al resto del equipo, retirarse y brindar ayuda cuando sea requerida, finalmente concentrar el talento en los resultados.
- Conciencia: Ser ejemplo.

- c) Compromiso de las personas.- Contar con personal comprometido, empoderado y competente es el activo más importante que tiene una organización, para el logro de objetivos de calidad, es necesario fomentar su aprendizaje continuo y optimizar sus conocimientos.
(International Organization for Standardization - ISO, 2015, p. 5)

Avivar el espíritu de trabajo en equipo y el diálogo, es primordial para compartir conocimiento y experiencia, así también su proactividad y responsabilidad a la hora de resolver problemas.

- d) Enfoque basado en procesos.- La Norma ISO 9000:2015, señala: se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.
(International Organization for Standardization - ISO, 2015, p. 6)

Este principio será tratado y desarrollado más adelante, puesto que serán estos conceptos la guía particular para el desarrollo del presente documento.

- e) Mejora.- La norma indica que la organización debe tener un enfoque permanente en la mejora, esto le permitirá mantener un nivel adecuado para el desempeño, para poder reaccionar eficazmente a los

cambios en condiciones internas y externas y desarrollar nuevas oportunidades.

La mejora continua debe tener una correcta planificación y además ser considerado como un valor cultural para la organización. (*International Organization for Standardization* - ISO, 2015, p. 7)

Con el auge de la calidad, se han desarrollado varias metodologías para la mejora continua, están: Ciclo de Deming (Planificar, hacer, verificar y actuar), la metodología DMAMC (definir, medir, analizar, mejorar y controlar) aplicado generalmente a proyectos Seis Sigma y Herramientas Esbeltas para la mejora de procesos.

- f) Toma de decisiones basada en la evidencia.- Para que todos los principios funcionen de manera correcta y la mejora sea efectiva, es necesario que las decisiones y objetivos a plantear se basen en datos tomados de manera responsable. (*International Organization for Standardization* - ISO, 2015, p. 8)

- g) Gestión de las Relaciones.- La calidad de los procesos se debe también a la relación que la entidad maneja con las partes interesadas, tales como los proveedores, este recurso externo debe ser gestionado eficazmente para la creación de valor, sin el compromiso de ambas partes la calidad de los procesos pueden verse afectados. (*International Organization for Standardization* - ISO, 2015, p. 9)

2.3. Gestión por procesos

2.3.1. Generalidades

Para que la organización maneje un SGC con un enfoque basado en procesos, es indispensable tener claro el concepto de proceso. La norma ISO 9000:2015 define a proceso como un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto”. (Pérez Fernandez de Velasco, 2012), lo conceptualiza como “Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente”. (Juran, 1993) define a un proceso como una “serie de acciones sistemáticas dirigidas al logro de un objetivo”.

Los autores coinciden en afirmar que un proceso se define como un conjunto de actividades que tienen interrelación, estas acciones tienen un objetivo previsto, que generalmente será la satisfacción del cliente.

(Evans, 2015) define a la gestión por procesos como la planificación y administración de las actividades necesarias para alcanzar un alto desempeño en los procesos claves de la organización, identificación de los oportunidades para mejorar la calidad, el desempeño operativo, que a la final conducirán a la satisfacción del cliente. Este concepto se lo ve representado en la Figura N° 10.



Figura N° 10: Representación del enfoque basado en procesos
Elaboración propia del investigador

Otro de los conceptos relevantes en la gestión por procesos es el tiempo del ciclo, que se refiere al tiempo que un proceso toma desde su inicio al fin, puesto que este es un dato que suma importancia al medir la calidad del servicio.

Así también las personas encargadas del desempeño de un proceso, son los llamados propietarios del proceso, quienes tienen no solo el control y conocimiento del mismo gracias a su experiencia en llevarlo a cabo, sino además serán los encargados de mejorarlo.

Es entonces relevante para el SGC con enfoque en procesos y por lo tanto para el presente estudio, la generación de un manual de procedimientos que, permitirá documentar la información e instrucciones que requiere el personal

para realizar un proceso de la organización. Para este objetivo el manual de procedimientos tendrá como contenido:

- a) Propósito
- b) Alcance
- c) Vigencia
- d) Responsables del Proceso
- e) Definiciones
- f) Políticas
- g) Indicadores
- h) Documentación
- i) Registros y formatos
- j) Diagrama de flujo

2.3.2. Elementos de un proceso

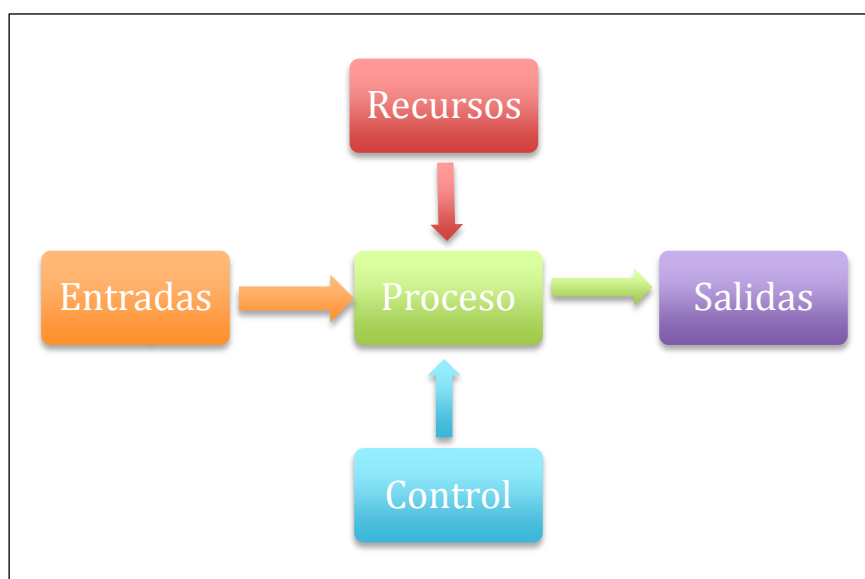


Figura N° 11: Elementos de un proceso
Elaboración propia del investigador

Un proceso se compone de tres elementos: entradas, recursos y control, que darán un resultado denominado salidas, representados en la Figura N° 11.

Las entradas son todo aquello que se presenten como requerimientos, generalmente vienen dadas con un documento que establezca las condiciones estándar que exige el proceso, en muchos casos corresponden a las salidas de otro proceso.

Los recursos que se utilizarán en el proceso son los actores que intervienen dentro del proceso, estos pueden ser de carácter humano, tecnológico y/o financiero.

Para medir la calidad, se realizará un control del proceso con los indicadores del mismo, para conocer, medir y mejorar la satisfacción del cliente con el resultado del proceso.

Finalmente, la salida del proceso es un producto que será entregado al cliente ya sea interno o externo, debe cumplir con los estándares previstos y será evaluado por el usuario final y medido en el nivel de control.

2.3.3. Identificación y secuencia de procesos

Dentro de una empresa todo es un proceso, por lo que para su clasificación se debe tomar en cuenta la capacidad de crear valor y satisfacer las necesidades

del cliente. A continuación se detallan la clasificación de procesos según su nivel de creación de valor:

- a) Procesos estratégicos, son aquellos que están relacionados con la visión de una organización, es decir con la dirección. Estos suelen ser comunes en la mayor parte de las empresas y permiten definir los objetivos y equilibrar los procesos misionales con los de apoyo.
- b) Procesos misionales, son los que van directamente relacionados con la necesidad y por ende satisfacción del cliente, además generan gran impacto en los objetivos estratégicos de la empresa.
- c) Procesos de apoyo, son importantes para los procesos clave, no generan valor directamente al producto o servicio, sin embargo, para el personal, las actividades diarias y el propio proceso clave, son fundamentales, pues como su nombre lo indica serán el apoyo para los objetivos meta.

Además se deberá tomar en cuenta que los procesos tienen diferentes niveles que dependerán del alcance, los mismos se representan en la Figura N° 12:



Figura N° 12: Representación de Procesos según niveles de alcance.
Elaboración propia del investigador

Una vez identificados y clasificados todos los procesos de la organización, se procederá a realizar un mapa de procesos en que se obtendrá una macro visión de las interacciones a nivel operativo, de apoyo, de gestión y de dirección, proporcionando una perspectiva sistemática del área y de la empresa para así continuar con la etapa de caracterización de cada proceso en estudio.

2.3.4. Caracterización de procesos

Para realizar una correcta caracterización de los procesos en estudio, se ha tomado como modelo base, el formato de proceso de (Agudelo Tobón, 2007) a manera de plantilla para identificar, describir y precisar las características principales de cada proceso a estudiar. Ver Figura N 13 :



PROCESO: _____
FECHA: _____
CODIGO: _____
VERSIÓN: _____

RESPONSABLE(S):	OBJETIVO:	
Cargos, Departamentos, Personas que desempeñan el proceso.	Qué pretende el proceso?	
INDICADOR DE GESTIÓN:	INICIA:	COSTO:
Dato cuantitativo para medir el proceso	Primera Acción	Valor aproximado del proceso.
	TERMINA: Última Acción	
CICLO	ACTIVIDADES	FRECUENCIA
Tiempo total del proceso	Duración	Repeticiones en un período
PROVEEDORES:	TALENTO HUMANO:	SALIDAS:
Cargos, Dpts, personas que proveen las entradas o recursos del proceso.	Definición de Cargos y Cantidad del personal necesario para realizar el proceso.	Listados, información, Tablas y productos finales.
ENTRADAS	EQUIPOS Y MATERIAL:	CLIENTES:
Listados, información, Tablas o Producto recibido.	Necesarios para realizar el proceso, detalle y cantidad.	Cargos, Dpts, personas destinatarias finales del proceso.
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

Figura N° 13: Modelo de ficha para caracterización de procesos.
Elaboración propia del investigador

2.3.5. Modelamiento de proceso

En esta etapa se podrá realiza una esquematización de los procesos a nivel táctico, se describe la secuencia de las actividades a realizar por las personas responsables del proceso, utilizando Flujogramas.

Para la diagramación de procesos se utiliza simbología de la Sociedad de Americana de Ingenieros Mecánicos (*American Society of Mechanical Engineers – ASME*) para la elaboración de los diagramas de análisis de

procesos, en la Figura N° 14 se detalla la nomenclatura descrita por esta organización:






SÍMBOLO	SIGNIFICADO	UTILIZACIÓN
	Operación, Actividad	Describe las principales fases del proceso, procedimiento o método.
	Inspección	Indica que un documento o actividad del proceso es verificada. Es un paso de control.
	Transporte	Indica cada vez que un documento se moviliza o se traslada a otra actividad, oficina o persona.
	Demora, Espera	Representa tiempo detenido de un documento o proceso.
	Almacenamiento, Archivo manual	Describe el archivo de un documento, también puede indicar almacenamiento temporal por transporte.

Figura N° 14: Simbología difundida por el ASME
Fuente: Elaboración propia del investigador

Además para la elaboración de los flujogramas se utiliza la simbología difundida por el Instituto Nacional Estadounidense de Estándares (*American National Standard Institute* – ANSI) cuya nomenclatura se describe en la Figura N° 15:









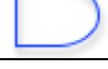

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	UTILIZACIÓN
	Terminal: Inicio o Fin del Flujo	Señala el inicio o fin del flujograma
	Entradas o Salidas	Indica la entrada o salida de datos.
	Operación, Actividad	Representa la realización de operación o actividad de un procedimiento.
	Decisión o Alternativa	Indica la posibilidad de varios caminos dentro del flujograma.
	Documento	Indica todo documento que entre, se utilice, se genere o salga del proceso.
	Conector	Se utiliza para indicar la continuidad del diagrama en una misma página o unir dos pasos no consecutivos.
	Almacenamiento, Archivo manual	Indica depósito de información o documentos en un archivo.
	Demora, Espera	Indica demoras o esperas dentro del proceso.
	Proceso	Se utiliza para identificar otro proceso
	Sentido del Flujo	Son los conectores de símbolos indicando el sentido el flujo

Figura N° 15: Simbología por el ANSI
Fuente: Elaboración propia del investigador

Los símbolos deben ser conocidos por toda la organización para su correcta comprensión y uso, además los diagramas de flujo deben ser revisados y actualizados con la regularidad dispuesta por la organización.

2.3.6. Seguimiento y medición de procesos

Parte de la gestión por procesos involucra su correcto seguimiento y medición, lo que llevará a tener un control de calidad de la satisfacción de los clientes, por ello para este punto deberán estar bien identificados:

- Parámetros de medición.
- Herramientas de Medición.
- Indicadores de gestión.

Para el seguimiento será necesario documentar apropiadamente los resultados de la medición y contribuir con estos datos en la planificación de la mejora.

2.3.6.1. Satisfacción del cliente y métodos de medición

La satisfacción es la percepción que tiene el cliente del grado en que se hayan cubierto sus requerimientos respecto al bien o servicio recibido.

(Evans, 2015), señala que se debe ver más allá de la satisfacción del cliente, primero, se debe evitar crear clientes insatisfechos por defectos de un producto o servicio; segundo, desarrollar clientes leales que permanezcan y den referencias positivas.

Enfocar la cultura de calidad en la satisfacción y lealtad del cliente nos lleva al concepto de compromiso del cliente caracterizado por:

- Retención y lealtad del cliente.
- Disponibilidad del cliente para esforzarse en hacer negocios con la organización.
- Disponibilidad de los clientes para defender activamente la marca, su oferta de productos y para recomendarlos.

Generalmente la manera más usada para la medición de la satisfacción será la utilización de encuestas de tipo cuantitativo cuyo fin será establecer tendencias estadísticas, mediante el uso de preguntas cerradas durante la realización de un evento, explicando al cliente el propósito y tiempo de duración de la misma, para esto, en primer lugar será necesario definir el objetivo de la misma, adicionalmente, (Pérez Fernandez de Velasco, 2012), nos indica que es necesario tener claros los siguientes criterios:

- Identificar al cliente: Validar los atributos de percepción de calidad y su importancia.
- Realizar una medición cualitativa después de la entrega del producto o servicio, puede hacerse de manera informal, pero profesional y ordenada. Esto recabará información sobre sugerencias de mejora que el cliente cree conveniente una vez

recibido el servicio. Además el personal tendrá claro el concepto de que el objetivo principal es satisfacer al cliente y no solo realizar sus funciones.

- La medición cuantitativa, después de identificar los inductores de satisfacción del cliente, se diseña una encuesta formal que generalmente es solicitada a los participantes, vía mail o vía telefónica. Tomados los datos se deberán procesar para obtener el índice de satisfacción del cliente y será la guía para la elaboración de planes de mejora para las áreas involucradas, de los cuales se hará el debido seguimiento y evaluación.

El plan de medición de la satisfacción del cliente, deberá ser diseñado y revisado anualmente.

2.3.6.2. Indicadores para medir la satisfacción del cliente

Medir la satisfacción del cliente será entonces para la organización, un termómetro de la calidad del producto o servicio, se podrá identificar las áreas de insatisfacción, que a su vez serán las áreas de mejora potenciales.

Según (Evans, 2015), específicamente en servicios, el cliente toma en cuenta tres instancias para definir su satisfacción:

- Instalaciones físicas, procesos y procedimientos.
- Comportamiento y actitud de los empleados.
- Juicio profesional de los empleados.

Es por esto que para el presente estudio se tomarán en cuenta los siguientes parámetros de medición de la satisfacción del cliente para la toma de encuestas:

- Organización.
- Instalaciones.
- Actitud de personal de atención.
- valoración Global de Experiencia.

Para definir la muestra acorde a la población de estudio, se utiliza la siguiente fórmula (Spiegel, 2009):

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra a calcular.

N = Tamaño de la población finita.

Z = valor correspondiente a la distribución de gauss (Tabla de valores estándar) donde $Z_{\alpha} = 0.05 = 1.96$ que representa la seguridad del 95% para el cálculo.

p = Proporción esperada (en este caso $p = 0.5$ (50%) lo cual maximiza el tamaño muestral al combinar con el valor de q).

q = Diferencia de proporción esperada que equivale a $1 - p$ (en este caso $1 - 0,5 = 0,5$).

d = Precisión o error que se prevé cometer, se recomienda utilizar el valor del 5%, es decir $d = 0,05$.

3. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADOS EN ATENCIÓN AL CLIENTE

Para el desarrollo del presente capítulo se utilizarán varias técnicas de investigación, medición y análisis como son: entrevistas, encuestas, flujogramas, cuadros estadísticos, entre otras herramientas que permitan alcanzar el objetivo principal del mismo que es la identificación de los procesos que involucran atención al cliente de FACMED HTS Cía. Ltda., a fin de generar una propuesta de mejora e implementar un manual de procedimientos.

3.1. Identificación de procesos

Para la identificación de procesos se lo realiza a través de un inventario de procesos inicial, mediante la realización de un relevamiento de información dentro de la organización detallados en la Tabla N° 3 y agrupados en el macro proceso respectivo, en los que se agrupará según su capacidad de crear valor y satisfacer las necesidades del cliente, clasificándolos en procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

Tabla N° 3: Inventario de procesos - Inicial

TIPOS	MACROPROCESO	PROCESO	CÓDIGO
Procesos Estratégicos	Planificación Operativa	Planificación anual de eventos propios	PE-01
		Convenios interinstitucionales	PE-02
	Planificación Presupuestaria	Elaboración de presupuestos	PE-03
		Control de presupuesto	PE-04
Procesos Misionales	Gestión Académica	Proyecto académico	PM-11
		Consecución avales	PM-12
		Gestión de programa académico	PM-13
		Gestión del entorno virtual de aprendizaje	PM-14
	Comercialización	Difusión publicitaria	PM-21
		Gestión de inscripciones (Ventas)	PM-22
	Logística	Gestión de sedes	PM-31
		Gestión de equipos y materiales	PM-32
		Gestión de personal (Eventos)	PM-33
		Gestión logística de instructores	PM-34
		Orientación inicial del cliente	PM-35
	Gestión Post evento	Manejo de base de datos	PM-41
		Emisión y entrega de diplomas	PM-42
		Presentación de informes	PM-43
Procesos de Apoyo	Gestión de Talento Humano	Contratación de personal e inducción	PA-51
		Desarrollo de equipo de trabajo	PA-52
		Gestión de nóminas	PA-53
		Gestión de vacaciones y días libres	PA-54
	Gestión Administrativa Financiera	Pago proveedores u otros	PA-61
		Pago nómina	PA-62
		Gestión de devoluciones	PA-63
		Envío de documentación Contable	PA-64
		Gestión administrativa	PA-65
		Mantenimiento	PA-66
	Gestión de Compras	Control de inventario	PA-71
		Compras	PA-72

Nota: Inventario de procesos agrupados en el macro proceso respectivo, en los que se clasifica según su capacidad de crear valor.

Fuente: Elaboración propia del investigador

En el Anexo N° 1 Inventario de Procesos ampliado, se incluyen todos los subprocesos..

3.1.1. Situación inicial de los procesos de FACMED HTS Cía. Ltda.

Inicialmente, la empresa cuenta con procesos informales que rigen las operaciones de su negocio, no cuentan con documentación, ni indicadores con los que se pueda medir y controlar su desempeño. El personal de la empresa tiene un desconocimiento parcial de estos procesos, lo que da lugar a errores en las actividades, altos tiempos de entrega, re-procesos, lo cual repercute en la satisfacción del cliente.

Para definir claramente la situación inicial de los procesos de la organización, (en base a entrevistas con el personal y datos históricos) se diagrama el mapa de procesos que se llevan a cabo en la organización, e identifica los procesos críticos respecto al trato directo con la atención al cliente, adicional se realiza la caracterización y el modelamiento de los mismos para analizar el valor agregado y finalmente definir los indicadores y metodología de medición para el presente estudio.

3.1.2. Mapa de procesos inicial

El mapa de procesos es una estructuración gráfica de los procesos inventariados, de acuerdo a su nivel para generar valor, está además organizado por los macro procesos y sus procesos individuales. Ver Figura N° 16:



Figura N° 16: Mapa de Procesos Inicial de FACMED HTS Cía. Ltda.
Fuente: Elaboración propia del investigador

3.1.3. Selección de procesos

El presente estudio tiene como finalidad diseñar un sistema de gestión por procesos para el área de atención al cliente de la organización, por lo que es

necesario determinar los procesos de mayor impacto en la atención al cliente y su satisfacción, para dicho fin se realiza una matriz de análisis para seleccionar los procesos que deben ser estudiados.

Los criterios utilizados para evaluar los procesos se basarán en cuatro preguntas claves con las que se considera abarcan los criterios relevantes para el cliente y la empresa:

a) ¿Este proceso es importante para satisfacer las necesidades del cliente?

Esta pregunta es la más representativa al momento de evaluar en qué medida el proceso genera satisfacción en el cliente respecto a sus expectativas y necesidades.

b) ¿Mejorar este proceso reduce el tiempo de espera del cliente?

El tiempo de espera es una de las variables a mejorar dentro del presente estudio, es por esto que se valorará en la matriz de selección de procesos a mejorar.

c) ¿Este proceso permite mejorar la imagen de la empresa?

La imagen de la empresa es primordial al momento de generar confianza y fidelidad en el cliente, así como en empresas aliadas; determinar su importancia en cada proceso será primordial para este estudio.

d) ¿Mejorar este proceso disminuye costos/gastos para la empresa?

Aunque esta variable no es relevante para el cliente directamente, es importante valorarla pues es un dato de interés para la empresa a la hora de evaluar costos para ejecución de mejoras.

En reunión de staff de la empresa, conformada por un representante de cada área, los criterios a, b y c fueron evaluados. Según su nivel de importancia del 0 al 5, donde: 0 es nada importante y 5 es muy importante.,

Mientras que el criterio d, se calificará entre: 0 nada importante y 1 importante, por no tener relación directa con el cliente, así la matriz de selección de procesos a estudiar se describe en la Tabla N° 4:

Tabla N° 4: Matriz de selección de procesos

Proceso		Preguntas				Total
		A	B	C	D	
Procesos Estratégicos	Planificación anual de eventos propios	5	0	5	1	11
	Convenios interinstitucionales	2	2	5	1	10
	Elaboración de presupuestos	0	0	2	0	2
	Control de presupuesto	0	0	2	1	3
Procesos Misionales	Proyecto académico	2	0	2	0	4
	Consecución avales	5	0	4	1	10
	Gestión de programa académico	3	4	3	1	11
	Gestión de entorno virtual de aprendizaje	5	5	5	0	15
	Difusión publicitaria	3	3	5	1	12
	Sp - envío de invitaciones y/o proformas	5	5	5	1	16
	Sp-inscripciones presenciales	5	5	5	0	15
	Sp-inscripciones virtuales	5	5	5	1	16
	Sp-gestión de evaluaciones	5	5	4	0	14
	Gestión de sedes	4	0	3	1	8
	Gestión de equipos y materiales	1	3	3	1	8
	Gestión de personal (eventos)	3	5	5	1	14
	Sp-contratación personal externo	2	0	5	0	7
	Sp-inducción personal externo	5	3	5	1	14
	Gestión logística de instructores	1	3	5	1	10
	Orientación inicial del cliente	5	5	5	1	16
	Manejo de base de datos	1	5	0	1	7
	Emisión y entrega de diplomas	4	5	4	1	14
	Sp-entrega y custodia de diplomas	5	5	4	0	14
	Sp-envíos certificados por <i>courier</i>	5	5	4	1	15
	Presentación de informes	0	0	0	1	1
Procesos de Apoyo	Contratación de personal e inducción	0	0	0	1	1
	Desarrollo de equipo de trabajo	0	0	5	1	6
	Gestión de nóminas	0	0	0	0	0
	Gestión de vacaciones y días libres	0	0	0	0	0
	Pago proveedores u otros	0	0	3	0	3
	Pago nómina	0	0	0	0	0
	Gestión de devoluciones	5	5	5	1	16
	Envío de documentación contable	0	0	0	0	0
	Gestión administrativa	0	0	3	0	3
	Mantenimiento	2	3	5	1	11
	Control de inventario	0	0	0	1	1
	Compras	3	0	5	1	9

Nota: Matriz de análisis para seleccionar los procesos a ser estudiados en base a su nivel relación con la atención y satisfacción del cliente.

Fuente: Elaboración propia del investigador

Se han seleccionado 6 procesos y 6 subprocesos como resultados de esta matriz, mismos que han obtenido mayor puntuación y por lo tanto considerados como de importancia superior frente al resto en lo que atención al cliente se refiere.

Estos procesos se clasifican en: 5 procesos misionales, 6 subprocesos misionales y 1 proceso de apoyo; los cuales se describen de manera general a continuación:

- Proceso gestión de entorno virtual de aprendizaje: la plataforma virtual de FACMED HTS Cía. Ltda. Es parte de la innovación en educación superior continua que la empresa lleva a cabo desde el año 2015 y ofrece a sus clientes, este servicio facilita el acceso desde cualquier ubicación geográficamente distante y que cuente con acceso a internet. En la plataforma virtual acorde al tipo de evento encuentran material de apoyo: sea bibliografía, conferencias virtuales, presentaciones de conferencias presenciales, además del acceso a la evaluación del evento. Para ingresar a la plataforma los clientes tienen una clave de acceso otorgada al momento de su inscripción, adicionalmente durante el desarrollo del evento se dicta una charla de inducción para el uso de la plataforma virtual.
- Proceso gestión de inscripciones (ventas): a cargo del área de atención al cliente, las inscripciones son las ventas de la empresa, este proceso contiene cuatro subprocesos que son: el envío de invitaciones,

inscripciones presenciales, inscripciones virtuales y gestión de evaluaciones.

- Proceso gestión del personal en eventos: la coordinación de la concurrencia y actividades del personal de nómina para el correcto desarrollo del evento, es gestión de la coordinación logística, además, dependiendo de la dimensión del evento y expectativas de inscripciones, se contrata personal externo y ejecuta el subproceso de inducción del personal contratado, estos procesos son importantes ya que la eficacia, actitud y conocimientos de la personas contratadas es vital en cuanto al nivel de atención que se le brinda al cliente y su satisfacción al respecto.
- Proceso orientación inicial al cliente: este proceso se desarrolla el primer día de cada evento en atención directa a los asistentes, al recibirlos se los dirige al área respectiva para ser atendidos y cuya, finalidad será que ingresen al evento.
- Proceso emisión y entrega de diplomas: el proceso no tiene relación directa con atención al cliente, sin embargo sí con su satisfacción, pues el diploma es el producto final a entregar al asistente. El proceso requiere la base de datos de los asistentes al evento y asistentes aprobados, para imprimir, recabar firmas y finalmente entregar los diplomas al asistente en oficina o mediante la realización de un subproceso para envíos por *courier*.

- Proceso gestión de devoluciones: las devoluciones de valores pagados se dan por varias razones (como por ejemplo: calamidad doméstica del asistente); la empresa no cuenta con una política de devoluciones establecida, pero este proceso es importante por tratarse de valores monetarios.

3.2. Caracterización inicial.

Para el desarrollo de la etapa de caracterización de los procesos seleccionados, se realizan fichas de cada uno de los procesos en donde se puede definir claramente los objetivos, responsables, variables de entradas, recursos, indicadores, salidas y tiempos.

En el Anexo N° 2 – Fichas de caracterización de procesos se describen a detalle cada proceso.

3.3. Modelamiento inicial

El modelamiento inicial de los seis procesos y seis subprocesos seleccionados del área de Atención al cliente de la empresa FACMED HTS Cía. Ltda. se presentan en el Anexo N° 3 – Diagramas de análisis de procesos inicial, los diagramas de análisis de procesos en donde se identifica la secuencia de actividades de inicio a fin, describiendo además toda la información necesaria para su análisis como son: el tiempo y el costo de su ejecución.

Para este fin, es necesario considerar el costo de la hora de trabajo del personal de la empresa, estos valores se los muestra en la Tabla N° 5:

Tabla N° 5: Planilla de sueldos personal de eventos a Junio 2017

CARGO	POR MES	POR HORA
personal de apoyo (externo)	450,00	2,50
Departamento de inscripciones y atención al cliente	530,09	2,94
Coordinación logística	800,00	4,44
Coordinación general	1.654,72	9,19
Dirección académica	1.654,72	9,19

Nota: Descripción de sueldos del personal involucrado en los procesos en estudio.

Fuente: (FACMED, HTS cía ltda.)

3.4. Análisis de valor agregado inicial.

Los diagramas de análisis de procesos detallados en el anexo n° 3 detallan en su contenido: los tiempos y costos de cada actividad que compone un proceso o subproceso; con esta información expuesta se realiza un análisis de tres tipos de eficacias: volumen, tiempo y costo; a su vez se identifica a todas las actividades donde aporta o no valor agregado, clasificándolo de la siguiente manera:

- VAC: valor agregado al cliente (Actividades de operación).
- VAN: valor agregado al negocio (Actividades de inspección).
- NAV: No agrega valor (Actividades de transporte, demora y archivo).

El índice de eficiencia en volumen está relacionado con el número de actividades que generan o no valor respecto al total de actividades que se ejecutan dentro del proceso.

El índice de eficiencia en tiempo evalúa el tiempo que toma el desarrollo de cada conjunto de actividades que generan o no valor, respecto al ciclo total de desarrollo del proceso.

El índice de eficiencia en costo, cuantifica el porcentaje de recursos económicos que utiliza cada conjunto de actividades respecto al costo total del proceso.

Se toma a continuación los datos de los diagramas de análisis de procesos detallados en el Anexo N° 3 para visualizar el valor agregado que inicialmente aportan los procesos en estudio de la empresa FACMED HTS Cía. Ltda.

Los procesos en los que el NAV supere el 25% estarán sujetos a cambios.

3.4.1. Proceso: gestión del entorno virtual de aprendizaje.

Dentro de este proceso se evidencian actividades que no agregan valor en más del 30% y al estar a cargo de la dirección académica genera costos elevados para la empresa. Las demoras en las actividades de este proceso se dan por limitaciones tecnológicas (velocidad de internet, tamaño de archivos, capacidad de memoria de la plataforma virtual, entre las más relevantes)..

También se evidencian demoras por errores en los datos de los usuarios a cargarse, datos que representan una entrada del proceso y deben llegar depurados y cuya corrección involucra tiempo adicional.

También se evidencia una falta de políticas de tiempos de entrega y a su vez inducción de los requisitos y formatos que deben tener las preguntas de evaluación, recabadas por el personal académico o de soporte académico, lo cual genera un tiempo elevado en la revisión y edición de preguntas de evaluación a ser cargadas en la plataforma virtual.

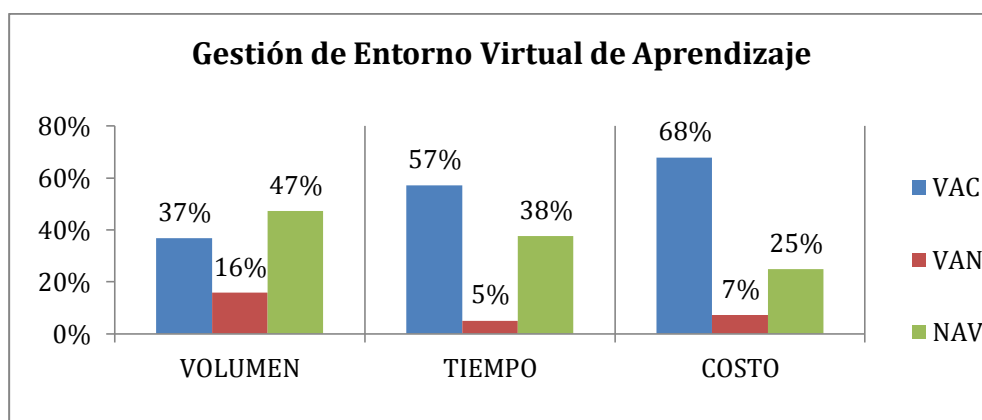


Figura N° 17: Análisis del valor agregado - Gestión EVA
Fuente: Elaboración propia del investigador

Con actividades NAV en volumen y tiempo superiores al 38%, es un proceso que será revisado para cambios.

3.4.2. Sub-proceso: Envío de invitaciones y/o proformas

Previo a la inscripción efectiva o venta, muchos clientes solicitan invitaciones y/o proformas dirigidas a su lugar de trabajo, en el caso de las invitaciones tienen la finalidad de solicitar de permisos para asistir a la capacitación, lo cual en muchos casos se deriva con una solicitud de proforma para que su entidad de trabajo financie la inscripción al evento.

Este subproceso, evidencia un demasiadas actividades que no están agregando valor, en la revisión del mismo se evidencia que la mayoría de estas actividades se da para coordinar información a ser enviada, tiempos perdidos por una falta de documento clave que detalle los datos y requisitos que hacen falta para que la coordinación en estas solicitudes sean cortas y efectivas.

Disminuyendo el tiempo de espera del cliente por su requerimiento y a la vez lograr la venta con eficacia.

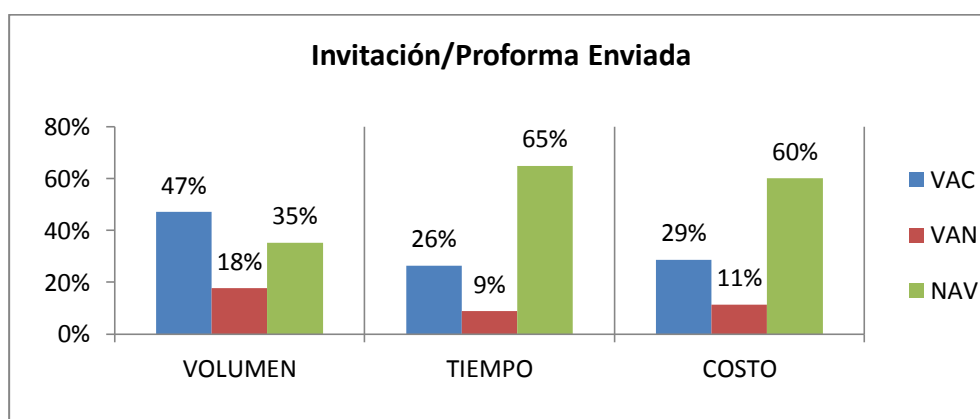


Figura N° 18: Análisis del valor agregado - SP. Envío de invitaciones/Proforma
Fuente: Elaboración propia del investigador

Con actividades NAV en volumen, tiempo y costo superiores al 35%, es un proceso que será revisado para cambios.

3.4.3. Sub-proceso: Inscripciones presenciales

Dentro del proceso de inscripciones, las inscripciones presenciales, es la primera y mejor oportunidad generar un tiempo bien aprovechado y satisfactorio, en esta instancia se tiene tiempo de contacto exclusivo con el cliente, aunque lo óptimo es que este tiempo sea, una vez más, corto y efectivo,

puesto que generalmente en donde este proceso se da con mayor frecuencia es durante el primer día de evento tipo congreso, en donde las filas son largas, por lo tanto el tiempo del proceso debe ser mínimo.

El proceso dura entre ocho y doce minutos por asistente, tomando en cuenta que durante las primeras horas del evento se puede tener filas de cincuenta a cien personas, se ha observado y cronometrado durante 2 eventos tipo congresos, realizados en el periodo del presente estudio, que el tiempo de espera promedio en fila para el cliente que utiliza esta modalidad de inscripción, puede llegar a ser de hasta 40 minutos incluso cuando existen hasta 4 personas tomando las inscripciones presenciales.

Este análisis evidencia un mal aprovechamiento del tiempo del proceso dedicándolo en un porcentaje alto a actividades que no agregan valor.

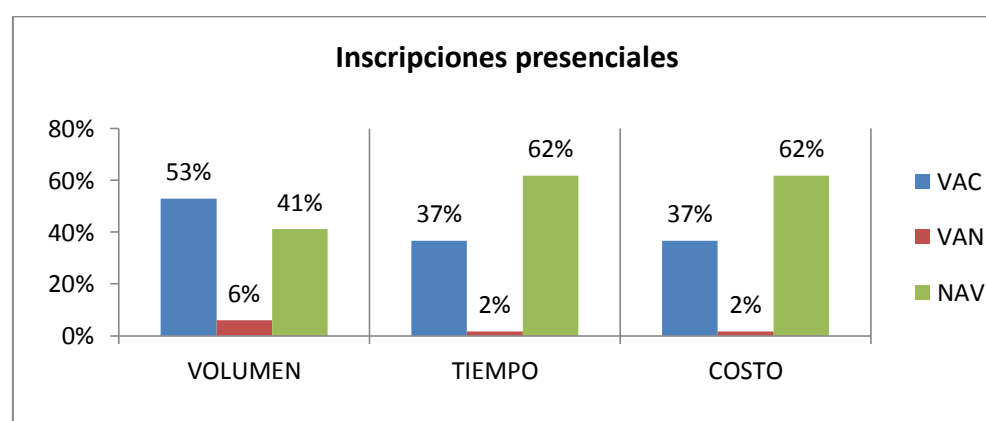


Figura N° 19: Análisis de valor agregado - SP. Inscripciones presenciales
Fuente: Elaboración propia del investigador

Con actividades NAV en volumen, tiempo y costo superiores al 41%, es un proceso que será revisado para cambios.

3.4.4. Sub-proceso: Inscripciones virtuales

En cuanto a inscripciones se trata, los clientes tienen la opción de realizarla previamente vía virtual, proceso que evidencia un tiempo estimado entre 15 a 20 minutos desde el primer contacto con el cliente informándole sobre esta opción, registro virtual de la inscripción y la legalización presencial de la misma en evento. Es importante aclarar que no se toma en cuenta el tiempo que le puede tomar al cliente realizar el pago bancario.

Igualmente que en inscripciones presenciales, durante los eventos tipo congreso realizados durante la realización del presente estudio, se observaron y cronometraron tiempos de espera del cliente en la sección presencial de este proceso que es la legalización de su inscripción, y se obtuvo que el tiempo que el cliente espera en fila es de 3 a 5 minutos y la legalización de su inscripción le toma de 4 minutos promedio.

Sin embargo, aún hay mejoras por realizar en este proceso, pues en este caso se han observado insatisfacción por parte del cliente en la instancia de confirmación de su inscripción virtual, por demoras o en casos por total falta de la misma, lo cual ha generado tiempos perdidos tanto para el asistente como para el personal de apoyo que atiende este proceso durante evento.

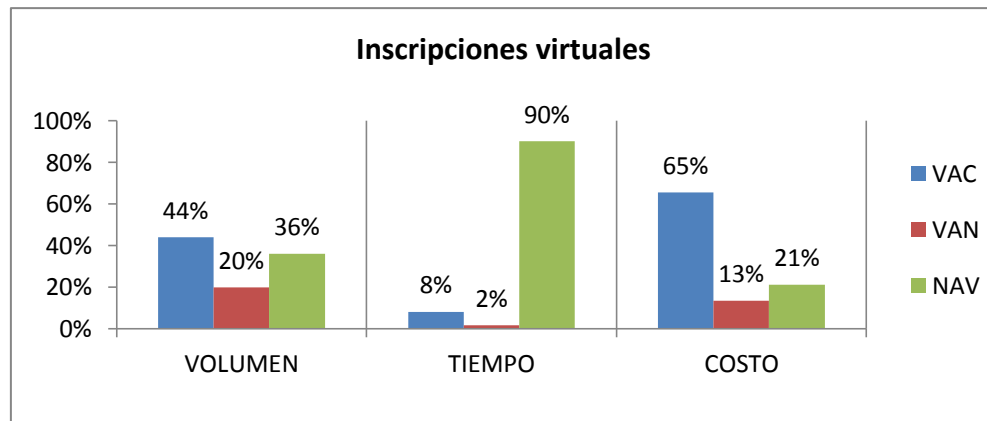


Figura N° 20: Análisis del valor agregado- SP. Inscripciones virtuales

Fuente: Elaboración propia del investigador

Con actividades NAV en volumen y tiempo superiores al 36%, es un proceso que será revisado para cambios.

3.4.5. Sub-proceso: Gestión de evaluaciones

El proceso referente a la gestión de evaluaciones genera salidas para dos procesos misionales de gran importancia como es la gestión del Entorno virtual de Aprendizaje y la emisión de certificados, además conlleva atención directa a los asistentes que serán evaluados.

Es fundamental mencionar que en eventos tipo congreso, la evaluación es optativa y conlleva un pago y registro adicional, mismo que se lo realiza durante los días de ejecución del evento. Este subproceso empieza con la decisión del cliente de tomar la evaluación y terminará con la generación de listados con notas con los asistentes evaluados.

El tiempo del registro a la evaluación es de 5 a los 10 minutos, tiempo en que se da indicaciones generales mismas que serán entregadas también por escrito

al cliente. La mayor parte del tiempo que involucra este proceso, se lo toma en la inducción a la plataforma virtual, no todos los clientes participan en esta actividad, pero involucra tiempo y actividades, en este caso, del equipo académico.

Pese al tiempo invertido durante el registro a la evaluación de forma personalizada y en las inducciones de forma colectiva, también se suma tiempo que el estudiante a evaluarse se comunica vía telefónica o virtualmente para solventar dudas que le surjan. Toda esta cantidad de tiempo se lo está considerando en el presente análisis como valor agregado al cliente, para evitar errores que pueden costar tiempo, sí, desperdiciado.

Uno de los errores encontrados en este proceso es la falta de control o revisión por parte de la Dirección Académica, de las notas que se obtienen de la plataforma, es un paso omitido, por acortar tiempos, sin embargo es parte del control interno que no debe dejar de hacerse.

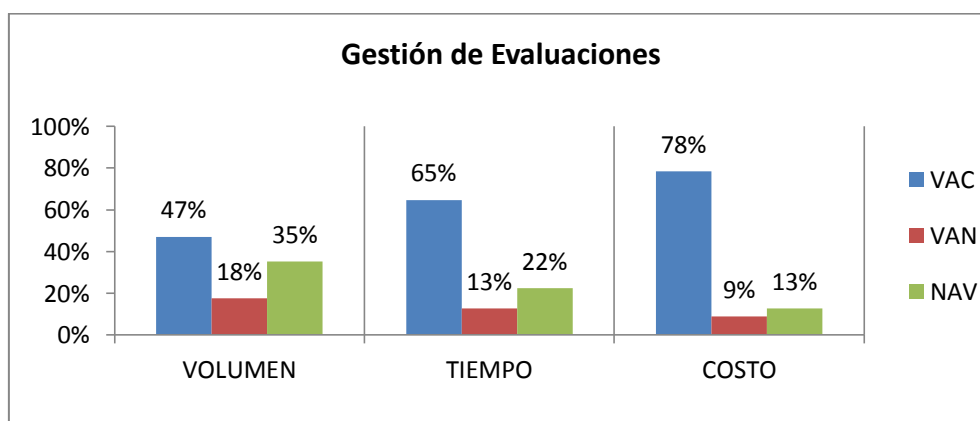


Figura N° 21: Análisis del valor agregado- SP Gestión evaluaciones
Fuente: Elaboración propia del investigador

Con actividades NAV en volumen superior al 35%, es un proceso que será revisado para cambios.

3.4.6. Proceso: Gestión del personal (eventos)

Parte de la eficacia de los eventos será debido a la correcta gestión logística de los mismos, al ser una empresa de servicios el principal factor a tomarse en cuenta será el personal que atiende al cliente. Al realizar las entrevistas para el levantamiento de este proceso y su posterior análisis, se evidencia la falta de políticas por escrito de los criterios que se toman en cuenta para asignar personal de eventos, la gestión se la realiza de manera empírica basado en experiencia y criterios varios, lo que genera una demoras y errores, por la falta de una guía formal para esta actividad.

Este proceso se encuentra a cargo de la coordinación logística, no tiene mayores controles fuera del área, porque no se evidencian errores oportunamente y los llamados de atención y correcciones se hacen posteriores a eventos, nuevamente sin documentarlo apropiadamente.

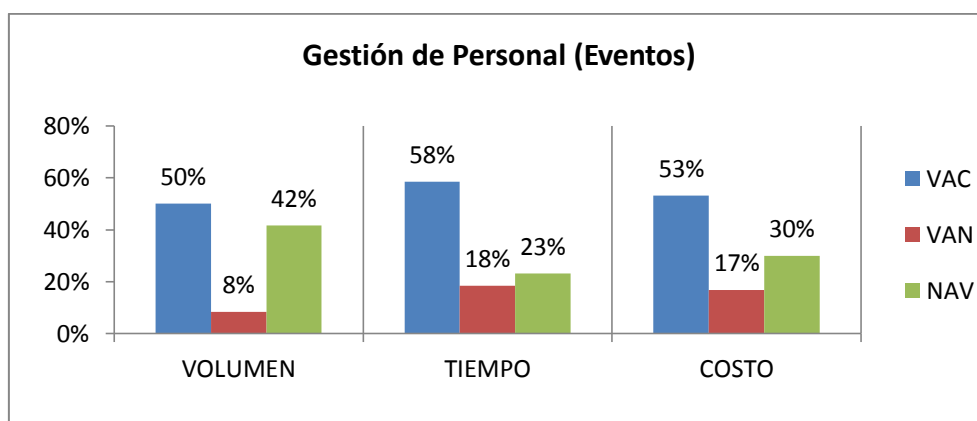


Figura N° 22: Análisis del valor agregado- P. Gestión de personal (Eventos)

Fuente: Elaboración propia del investigador

Con actividades NAV en volumen y costo superiores al 30%, es un proceso que será revisado para cambios.

3.4.7. Sub-proceso: Inducción personal externo

Del proceso de gestión de personal se derivan subprocesos de contratación de personal externo y la inducción del mismo. Este último tendrá relación directa con la atención al cliente, pues dependerá de su correcta realización para que el asistente se considere satisfecho con el servicio proporcionado de este personal.

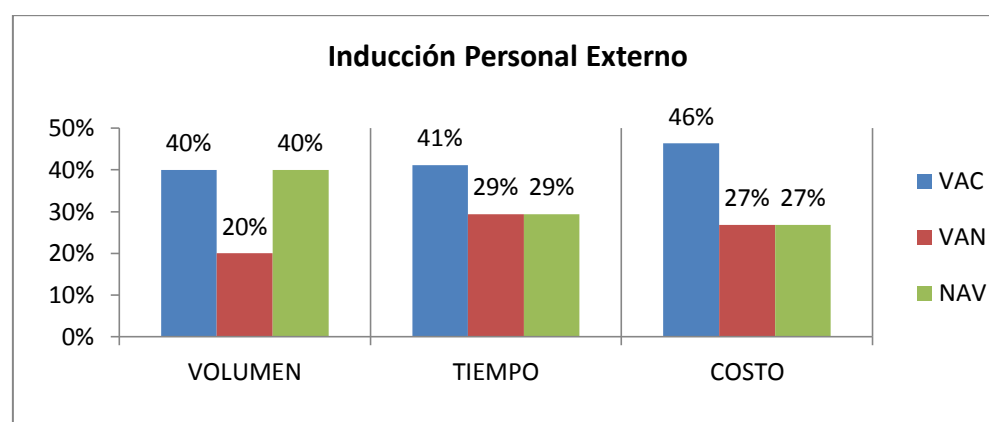


Figura N° 23: Análisis del valor agregado - SP. Inducción personal externo

Fuente: Elaboración propia del investigador

Para el levantamiento de este proceso se realizaron entrevistas no solo al personal que realiza estas actividades sino también a uno de los colaboradores externos contratados para obtener una retroalimentación de este proceso, en donde se obtuvo que aunque la capacitación para las actividades a realizar fue clara, no se lo capacita para responder preguntas varias de los asistentes, ni

para resolución de conflictos que se puedan presentar durante el tiempo que ellos colaboran en el evento, datos deben tomarse en cuenta para los documentos oficiales de inducción que se entregan al colaborador externo.

Con actividades NAV en volumen, tiempo y costo superiores al 27%, es un proceso que será revisado para cambios.

3.4.8. Proceso: Orientación inicial del cliente (eventos)

Durante evento el primer contacto con el asistente es vital tanto para su satisfacción, como para la imagen de la empresa.

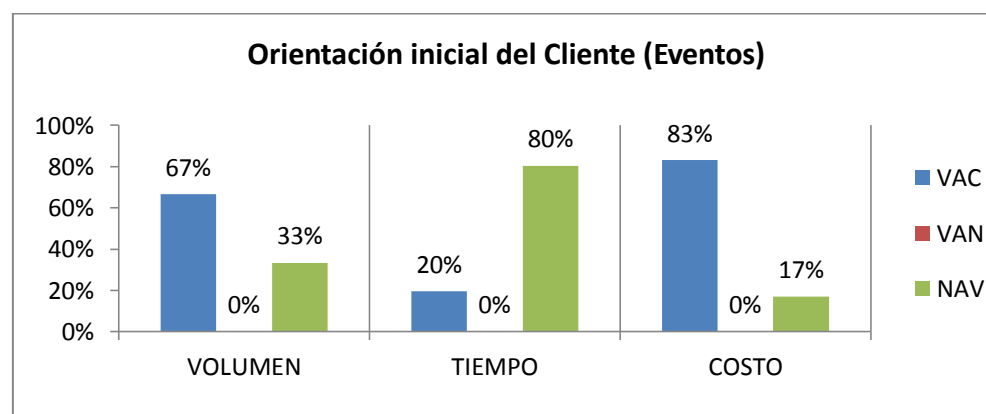


Figura N° 24: Análisis del valor agregado - P. Orientación inicial al cliente
Fuente: Elaboración propia del investigador

Este proceso se inicia con la presencia del cliente en la sede del evento y se lo direcciona para empezar su experiencia en el evento, en este proceso los tiempos NAV son básicamente los tiempos de espera hasta llegar a los subprocesos de inscripciones presenciales o virtuales, por lo que únicamente mejorándolos, se podrá mejorar la experiencia en la orientación inicial al cliente.

Sin embargo, aunque esto ocurra, siempre habrán tiempos que el cliente está dispuesto a esperar, mejorar este proceso involucra además, hacer de este tiempo, una experiencia agradable y productiva.

Con actividades NAV en volumen y tiempo superiores al 33%, es un proceso que será revisado para cambios.

3.4.9. Proceso: Emisión y entrega de diplomas

El proceso de emisión de diplomas no involucra atención directa al cliente, sin embargo según los datos de las encuestas recabadas, el tiempo de este proceso, tiene relación directa con la satisfacción e incluso con la decisión de compra del cliente, es por esto que se ha visto la necesidad de estudiar este proceso y mejorar sus tiempos de ejecución.

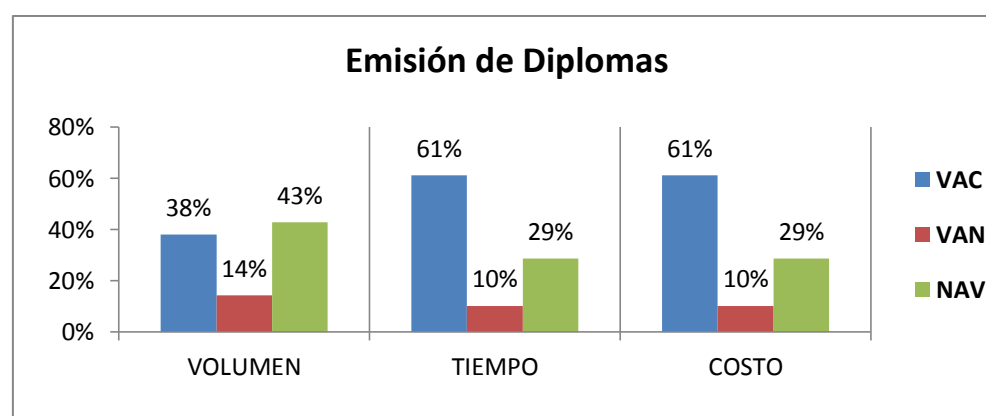


Figura N° 25: Análisis del valor agregado- P. Emisión de diplomas

Fuente: Elaboración propia del investigador

Lamentablemente el tiempo de espera de este proceso, no es interno y depende de las entidades que avalan el evento, lo ideal será agilizar las otras actividades

del proceso para disminuir su tiempo global. La empresa tiene hace varios años un tiempo estimado de veinte días laborables para la entrega de los diplomas finales, tiempo que no ha sido revisado y ha generado insatisfacción en los clientes.

Con actividades NAV en volumen, tiempo y costo superiores al 29%, es un proceso que será revisado para cambios.

3.4.10. Sub-proceso: entrega y custodia de diplomas

Este subproceso es el último en la cadena de valor para el cliente, es la entrega del producto final del evento, el diploma. Con este proceso culmina la atención por evento con el asistente y al ser un proceso post venta, debe ser también una experiencia satisfactoria, pese al tiempo de espera del que se habló en el punto anterior.

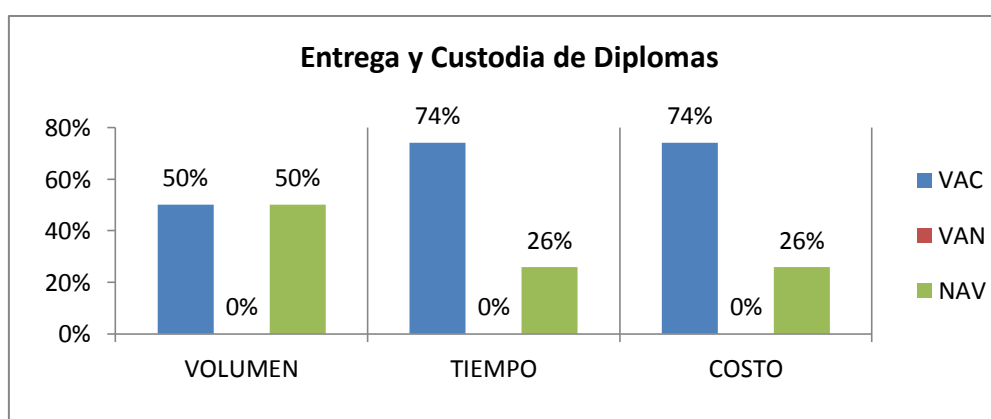


Figura N° 26: Análisis del valor agregado- SP. entrega y custodia de diplomas
Fuente: Elaboración propia del investigador

Existen políticas que aunque no han sido documentadas, se han establecido y difundido entre los asistentes, como es la presentación de un documento de

identidad para el retiro del documento, que a falta de este, ha sido el único factor que ha generado insatisfacción en las personas no lo traen, sin embargo es importante mantener esta política, pero de ser el caso será necesario una mejor socialización de la misma.

Con actividades NAV en volumen superior al 26%, es un proceso que será revisado para cambios.

3.4.11. Sub-proceso: Envíos *courier*

El subproceso de envío de *courier* de los diplomas, es la descripción de un servicio clave que satisface las necesidades de los asistentes que no son de la ciudad de Quito, lo cual representa alrededor del 60% de los clientes.

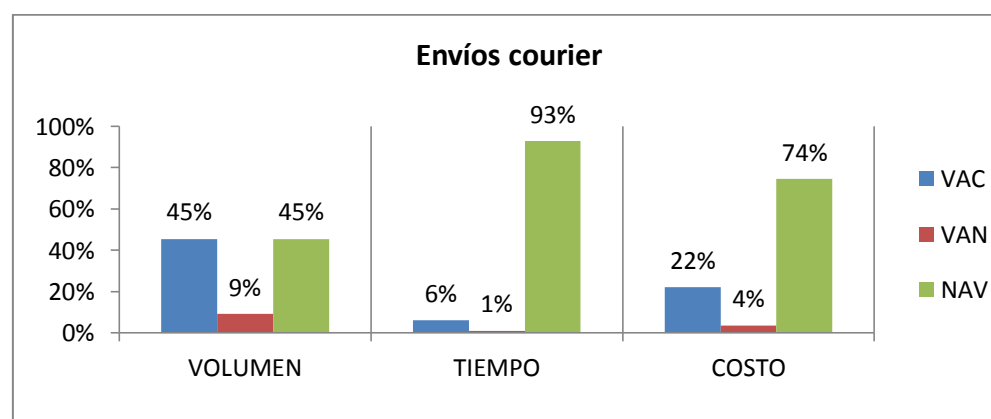


Figura N° 27: Análisis del valor agregado y SP. Envíos *courier*
Fuente: Elaboración propia del investigador

Sin embargo el tiempo total de este proceso, representa espera del cliente, lo importante es reducir tiempos en procesos internos, ya que una vez más el tiempo dependerá también de un factor externo, como es la compañía de *courier*.

Será importante entonces, tener las condiciones claras con el cliente para evitar reclamos, parte de las condiciones está descrito en la página web de la empresa, datos que debe leer el cliente antes de contratar el servicio, las quejas en este proceso se han dado por demora o total falta de notificación del envío.

Con actividades NAV en volumen, tiempo y costo superiores al 45%, es un proceso que será revisado para cambios.

3.4.12. Proceso: Gestión de devoluciones

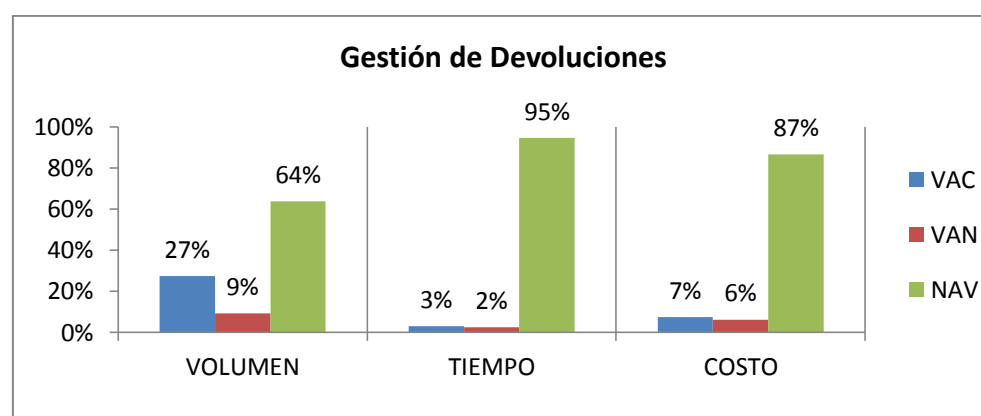


Figura N° 28: Análisis del valor agregado - P. Gestión de devoluciones
Fuente: Elaboración propia del investigador

Este último proceso en estudio no es parte regular de la cadena de valor de los servicios de FACMED HTS Cía. Ltda., sin embargo como en todas las organizaciones existen casos en los que por motivos de fuerza mayor, el cliente que ha cancelado los valores de eventos, finalmente no asiste. Para estos casos se ha implementado este proceso, mismo que con el tiempo ha sido modificado, generalmente dependiendo del momento que el cliente solicite la devolución, se pueden generar multas o no, esta política de devoluciones no se

encuentra documentada ni socializada con los clientes, por lo que es necesario hacerlo para evitar reclamos o malestar en el mismo.

Con actividades NAV en volumen, tiempo y costo superiores al 64%, es un proceso que será revisado para cambios.

3.5. Análisis de indicadores iniciales

Durante la caracterización y posterior modelamiento de los procesos en estudio se pudo identificar variables y definir los indicadores que son de relevancia global en el área de servicio al cliente de la empresa FACMED HTS Cía. Ltda.

A continuación se analizarán los datos obtenidos al medir tiempos de ejecución de procesos, eficacia y satisfacción del cliente.

3.5.1. Tiempos de ejecución de procesos

Se toman los datos obtenidos en la fase del modelamiento, con los diagramas de análisis de procesos para referirnos a los tiempo de ejecución de los procesos inicialmente, además se han analizado el índice de demora de cada proceso y subproceso del área de atención al cliente, se obtienen los datos de la Tabla N° 6.

Tabla N° 6: Índice de tiempos de ejecución de procesos

Proceso/Subproceso	Demoras (horas)	Ciclo (Horas)	Índice demoras
Gestión de EVA	4,17	14,13	29%
SP-Envío de invitaciones y/o proformas	0,55	0,95	58%
SP-Inscripciones presenciales	0,09	0,17	54%
SP-Inscripciones virtuales	3,08	3,44	89%
SP-Gestión de evaluaciones	0,67	4,30	16%
Gestión de personal (Eventos)	0,25	5,42	5%
SP-Inducción personal externo	1,00	5,10	20%
Orientación inicial del cliente	0,70	0,89	79%
Emisión y entrega de diplomas	2,34	14,70	16%
SP-entrega y custodia de diplomas	0,25	2,58	10%
SP-Envíos certificados por <i>Courier</i>	1,50	8,35	18%
Gestión de devoluciones	3,00	10,08	30%

Nota: Datos tomados del diagrama de análisis de procesos inicial. (Anexo N° 2)

Fuente: Elaboración propia del investigador

Se observan que los índices del tiempo de demoras en siete de los doce procesos supera el veinte por ciento del tiempo total del ciclo del proceso, este índice será uno de los factores de mayor importancia a mejorar, puesto que los tiempos de espera o demora excesivos señala ineficacia para la empresa y para el cliente claro es causal de insatisfacción.

Es importante mencionar que no se toman cuenta tiempos de espera causados por fuentes externas por ejemplo el tiempo por la espera de firmas de instituciones que avalan los eventos, o el tiempo que demora la empresa de *Courier* en entregar el documento que se solicita en el servicio de envío de los diplomas por *Courier* sin embargo, son motivos de insatisfacción en el cliente, porque se necesita poner en conocimiento del cliente el tiempo que demora el proceso para anticipar el tiempo de espera.

3.5.2. Eficacia del área

Eficacia se define como el grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados. (*International Organization for Standardization* - ISO, 2015, p. 23). Para cuantificar la eficacia de los procesos y subprocesos del área de servicio al cliente de FACMED HTS CIA LTDA., se ha asignado indicadores respecto a los objetivos planteados en la fase de caracterización de cada proceso, este estudio ha estimado que el mínimo tolerable del índice de eficacia debe ser del 85%, los índices son analizados a continuación en la Tabla N° 7:

Tabla N° 7: Índice de Eficacia

Proceso/ Subproceso	Indicador de Eficacia (Factor A/ Factor B)	Factor A	Factor B	Índice de Eficacia
Gestión de Entorno virtual de Aprendizaje	Carga de información sin errores/ Total de intentos de Carga	1	3	33%
SP-Envío de invitaciones y/o proformas	Requerimiento atendido/ Total comunicaciones de coordinación	1	7	14%
SP-Inscripciones presenciales	clientes atendidos/ Inscripciones realizadas	450	450	100%
SP-Inscripciones virtuales	Registros virtuales recibidos/ Inscripciones virtuales registradas	280	300	93%
SP-Inscripciones a evaluaciones	Envío información sin errores/ Total envíos información	14	15	93%
Gestión de personal (Eventos)	Días sin imprevistos por falta de personal/ Total días laborados	90	120	75%
SP-Inducción personal externo	Preguntas respondidas por personal externo/ Total preguntas asistentes	30	100	30%
Orientación inicial del cliente	clientes óptimos al llegar a su proceso/ Total clientes	600	750	80%
Emisión y entrega de diplomas	Emisión de diplomas sin errores/ Total diplomas impresos	1090	1100	99%
SP-entrega y custodia de diplomas	diplomas solicitados en oficina / diplomas entregados en oficina	498	500	100%
SP-Envíos certificados por Courier	Servicio contratado/ Courier recibido por el cliente	230	250	92%
Gestión de devoluciones	Requerimiento solicitado/ Devolución realizada	20	20	100%

Nota: El índice de eficacia de cada proceso fue medido en base dos factores relevantes para cada uno, se considera como mínimo tolerable un índice de 85%. Los datos fueron tomados del histórico del sistema por 12 meses de julio 2016 a junio 2017.

Fuente: Elaboración propia del investigador

- Gestión de Entorno virtual de Aprendizaje

Con un índice de eficacia del 33%, del área académica, responsable de este proceso, se crea una alerta respecto a que el tiempo invertido en realizar las actividades de verificación y edición, no tiene los resultados esperados o planificados.

Durante el levantamiento de procesos se evidencia, una falta de políticas documentadas de los criterios y tiempos, factores necesarios para optimizar el proceso, tampoco se realiza una capacitación de esta actividad al personal que labora en el área académica durante evento.

- SP-Envío de invitaciones y/o proformas

La deficiencia de eficacia de este subproceso se ha dado por la falta de documentación establecida para el envío de proformas, la falta de frecuencia de este subproceso ha dado lugar a que no se haya establecido un formato con la información relevante para optimizar este proceso.

- Gestión de personal (Eventos)

La asignación de personal que asiste a evento, se la realiza de manera empírica, claro que se toman en cuenta factores como expectativa de

asistentes, día de evento, ciudad o lugar sede, entre otros criterios, inicialmente no existe un documento formal en donde se establezcan estos criterios, por lo que varias veces se pasan por alto, generando inconvenientes logísticos y varios imprevistos, mismos que aunque no son frecuentes, aún tiene un porcentaje de eficacia por debajo del estándar y requiere atención.

- SP-Inducción personal externo

La inducción al personal externo como subproceso, denota una falta de eficacia, esto se ha dado por limitar la inducción al área operativa, sin embargo no se ha prestado atención en una capacitación respecto a la atención al cliente y sobretodo al solventar dudas del cliente, lo que genera que el personal externo, redirija la pregunta del asistente, a una tercera persona. Para la inducción formal que se imparte al personal externo, debe existir además, un formato de preguntas y respuestas frecuentes, material que deberá estudiar y ser capaz de responder eficazmente las interrogantes del cliente.

- Orientación inicial del cliente

El proceso básico de orientación al cliente, ha presentado fallas por falta de un guión estructurado sobre la orientación que debe tener el asistente que espera en fila, puesto que al llegar al proceso que le

corresponde, han existido errores por falta de información, lo cual además genera malestar y demoras.

Adicionalmente, al hacer el levantamiento de procesos, se evidencian la falta de otras prestaciones o facilidades que satisfagan necesidades del asistente en esta etapa.

3.5.3. Satisfacción del cliente

Para medir este indicador, se realizaron encuestas durante la realización de eventos. Para determinar el tamaño de la muestra para la toma de encuestas, se establece:

- El promedio anual de asistentes durante los últimos tres años ha sido de 2570 personas. (FACMED, HTS cía ltda.)
- El presente estudio se lleva a cabo por seis meses de Mayo a Octubre del año 2017.
- Se establece entonces que el tamaño del universo, es de 1285 personas.

Para estimar el tamaño de la muestra usamos la fórmula de (Spiegel, 2009):

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra a calcular.

N = Tamaño de la población finita.

Z = valor correspondiente a la distribución de gauss (Tabla de valores estándar) donde $Z\alpha = 0.05 = 1.96$ que representa la seguridad del 95% para el cálculo.

p = Proporción esperada (en este caso $p = 0.5$ (50%) lo cual maximiza el tamaño muestral al combinar con el valor de q).

q = Diferencia de proporción esperada que equivale a $1 - p$ (en este caso $1 - 0.5 = 0.5$).

d = Precisión o error que se prevé cometer, se recomienda utilizar el valor del 5%, es decir $d = 0.05$.

n = Tamaño necesario de la muestra necesaria ≈ 294

Obteniendo que el tamaño de la muestra óptimo sea, aplicar encuestas a 294 personas.

El rediseño de las encuestas se realizó en base las variables que resultaron de la caracterización de los procesos en estudio, en la que se definen los rangos de calificación como: Insatisfecho, aceptable, satisfecho y muy satisfecho. El diseño final de la encuesta se encuentra en el Anexo N° 4.

En la Tabla N° 8 se detallan las variables relevantes de cada proceso que se utilizarán para medir el nivel de satisfacción de los clientes:

Tabla N° 8: Indicadores de Satisfacción

PROCESO	INDICADORES
Gestión de Entorno virtual de Aprendizaje	Accesibilidad
Gestión de Inscripciones (Ventas)	Accesibilidad
	Actitud del personal
	Tiempo de Espera
Gestión de personal (Eventos)	Actitud del personal
	Organización
Orientación Inicial al cliente	Actitud del personal
	Organización
	Tiempo de Espera
Emisión y entrega de diplomas	Accesibilidad
	Tiempo de Espera
Gestión devoluciones	Accesibilidad
	Tiempo de Espera

Nota: Los indicadores para medir el índice de satisfacción, fueron definidos de la etapa de caracterización de procesos.

Fuente: Elaboración propia del investigador

Los procesos y subprocesos que de ellos se derivan, se estudiaron en base a las dimensiones de calidad percibida por el cliente respecto a prestación concreta del servicio. Se definen las variables:

- Percepción respecto a accesibilidad, varios procesos son calificados en satisfacción por los asistentes por su nivel de accesibilidad, es decir por la facilidad o dificultad para acceder y completar el servicio.
- Actitud del personal, esta variable a evaluar, se la realizó en los procesos que tienen relación personal con el cliente, se trata de la percepción que tiene el cliente respecto a la forma que fue atendido por el personal, amabilidad y predisposición de atención.

- Fiabilidad, se referirá a evaluación que dio el cliente respecto a la capacidad del proceso y su personal de realizar el servicio de manera correcta y continua, si el proceso cumplió su objetivo eficazmente.
- Organización, se refiere a la percepción del cliente respecto a la organización general para la prestación de un servicio, tomando en cuenta el personal adecuado, los equipos necesarios incluso la ubicación acertada.
- Tiempo de espera, esta variable es relativa al tiempo total de ejecución del proceso, indicador estudiado a fondo en el presente trabajo, es necesario analizar la percepción del cliente respecto a la velocidad de respuesta que obtuvo ante sus requerimientos.

En base a la tabulación de encuestas realizadas a los asistentes, obtenida según la muestra se han obtenido resultados expuestos en el Anexo N° 5.

Se evaluó la satisfacción del cliente respecto a la accesibilidad de uso de la plataforma virtual, en este servicio, los resultados son positivos, sin embargo se evidencia una oportunidad de mejora del 45% en este proceso, según los datos de Figura N° 29.

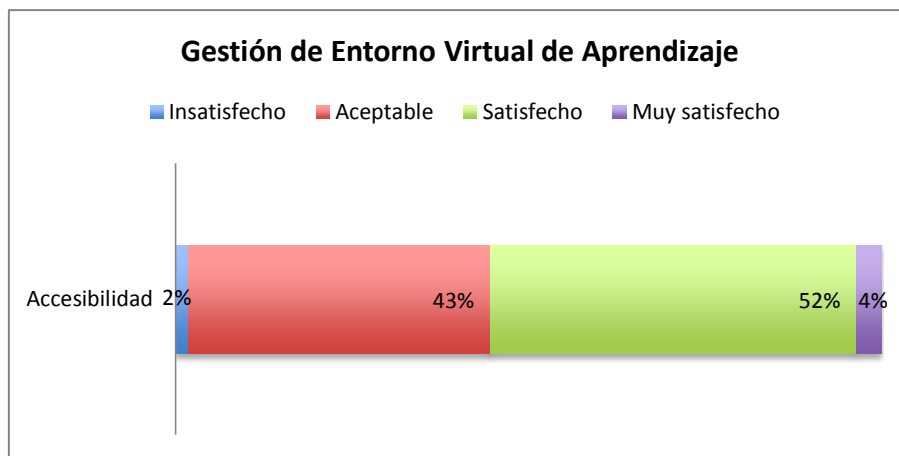


Figura N° 29: Satisfacción Inicial - Proceso: Gestión EVA
Fuente: Elaboración propia del investigador

El proceso de inscripciones o registro de ventas, conlleva 4 subprocesos que básicamente dependerá de la necesidad del cliente de su utilización, se tomaron en cuenta las respuestas válidas de los clientes que usaron el servicio.

En la Figura N° 30, el sub proceso de envío de invitaciones y proformas obtuvo una mal resultado respecto a la satisfacción del cliente en el tiempo de espera y organización al momento de usar este servicio.

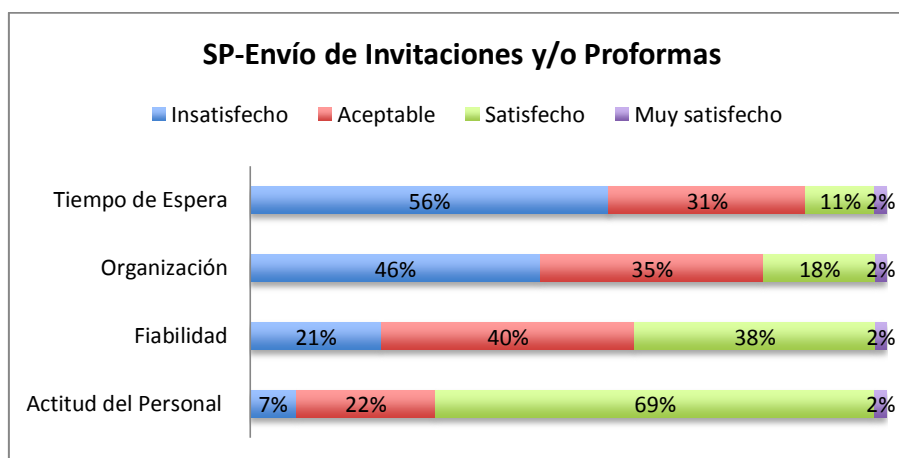


Figura N° 30: Satisfacción Inicial - Sub proceso: Envío de invitaciones y/o proformas
Fuente: Elaboración propia del investigador

En la Figura N° 31 se aprecian los porcentajes de satisfacción de los clientes que utilizaron la opción de inscripciones presenciales, sea en oficina o sede, aunque el porcentaje mayoritario de las variables que califican el servicio igual o mejor que aceptable, existen evidentes oportunidades de mejora principalmente en el tiempo de espera de este servicio.

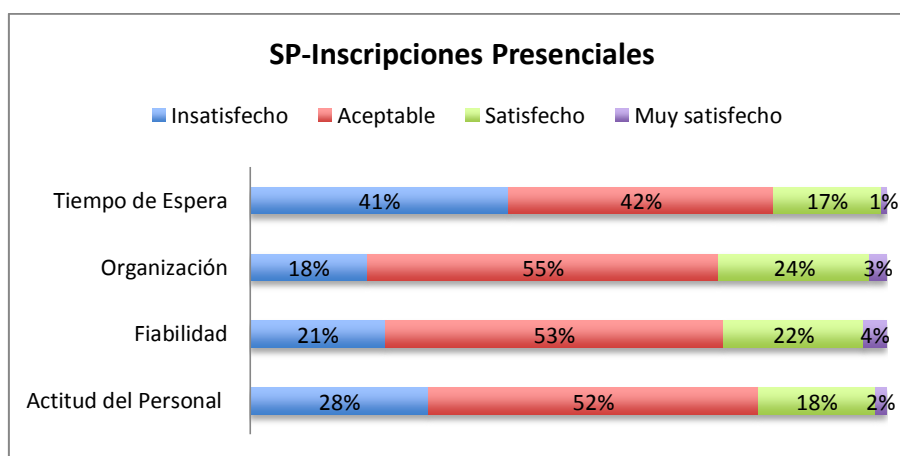


Figura N° 31: Satisfacción Inicial - Sub proceso: Inscripciones presenciales
Fuente: Elaboración propia del investigador

En el servicio de inscripciones virtuales, los resultados de insatisfacción en los usuarios, Figura N° 32, apuntaron gravemente a los tiempos de espera de respuesta, lo que genera incertidumbre el cliente motivo de insatisfacción; la fiabilidad de este servicio también ha sido causa de insatisfacción en los asistentes que optaron por este servicio, porque no se obtuvo el resultado deseado, finalmente la accesibilidad de este servicio también representa oportunidad de mejora.

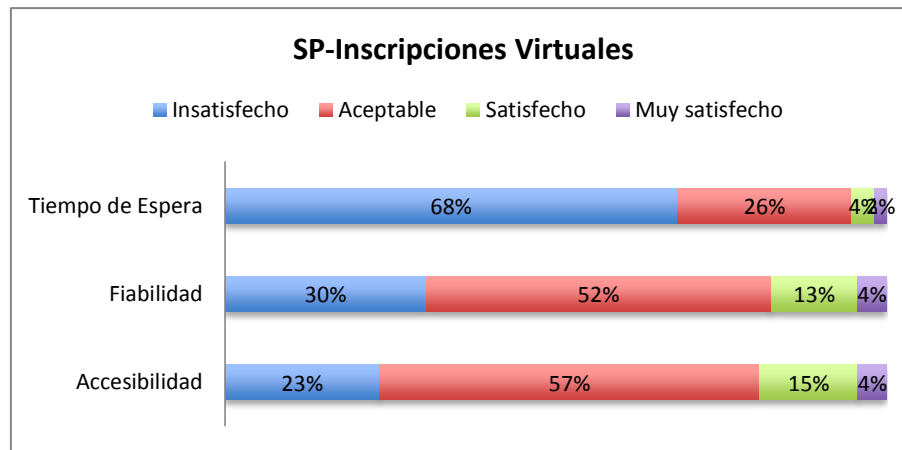


Figura N° 32: Satisfacción Inicial - Sub proceso: Inscripciones virtuales
Fuente: Elaboración propia del investigador

La gestión de evaluaciones es un último subproceso de esta área, el mayor grado de insatisfacción de este servicio se da en la accesibilidad al mismo, esto se ha dado porque pese a que las normas y fechas límites, muchos asistentes no logran acceder a este servicio. Ver Figura N° 33.

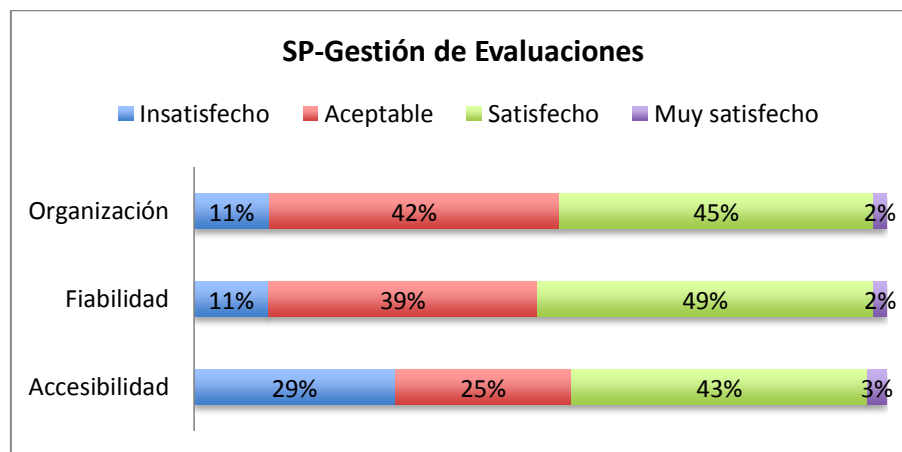


Figura N° 33: Satisfacción Inicial - Sub proceso: Gestión de evaluaciones
Fuente: Elaboración propia del investigador

En la Figura N° 34, el proceso de gestión del personal de eventos, se evaluó respecto a la calificación global del cliente en su experiencia durante los días que participó en el mismo, aunque la evaluación fue mayoritariamente positiva, el porcentaje que demostró su insatisfacción respecto a organización y

actitud del personal durante el evento, es una oportunidad de mejora para este proceso.

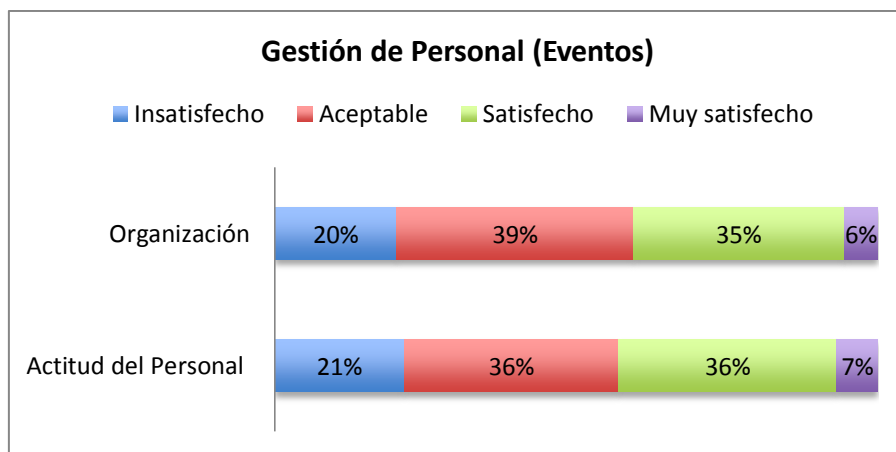


Figura N° 34: Satisfacción Inicial - Proceso: Gestión del personal (eventos)
Fuente: Elaboración propia del investigador

Se evaluó la fiabilidad de respuesta del personal durante el evento, con esta pregunta se evalúa el nivel de inducción que se imparte el personal externo y su capacidad de respuesta frente a inquietudes o requerimientos de los asistentes, los resultados evidencian un porcentaje de insatisfacción considerable representados en la Figura N° 35.

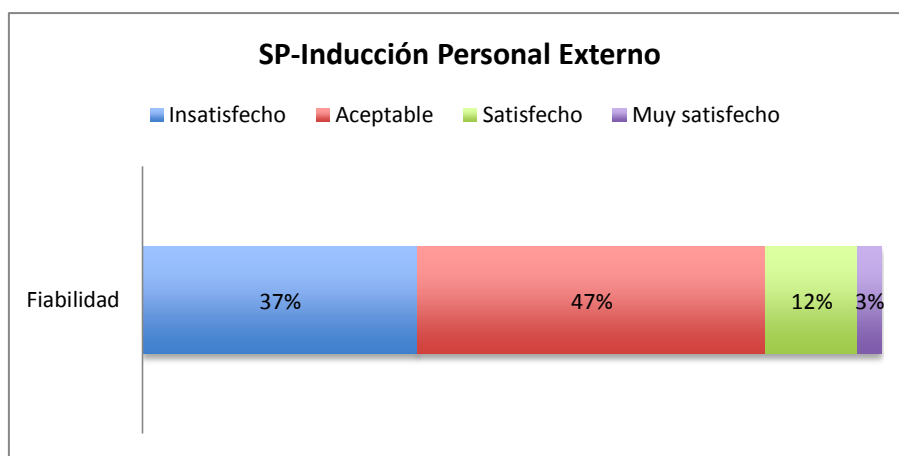


Figura N° 35: Satisfacción Inicial - Sub proceso: Inducción al personal externo
Fuente: Elaboración propia del investigador

Se evaluó a los asistentes respecto al nivel de atención a su llegada al evento, el tiempo de espera fue el factor que marcó la insatisfacción del cliente. Ver Figura N° 36.

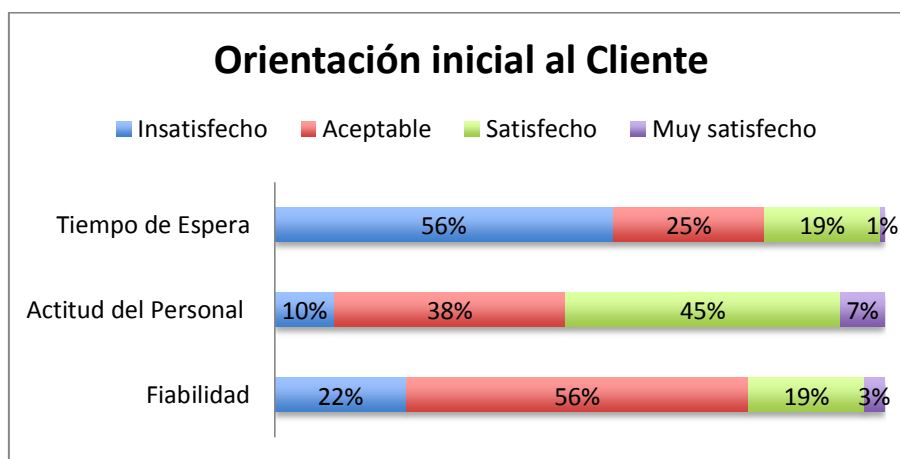


Figura N° 36: Satisfacción Inicial - Proceso: Orientación inicial al cliente
Fuente: Elaboración propia del investigador

Posterior al evento, es decir los servicios postventas, se destaca nuevamente la insatisfacción de los clientes respecto al tiempo de espera en la entrega de los diplomas oficiales del evento datos evidenciados en la Figura N° 37.

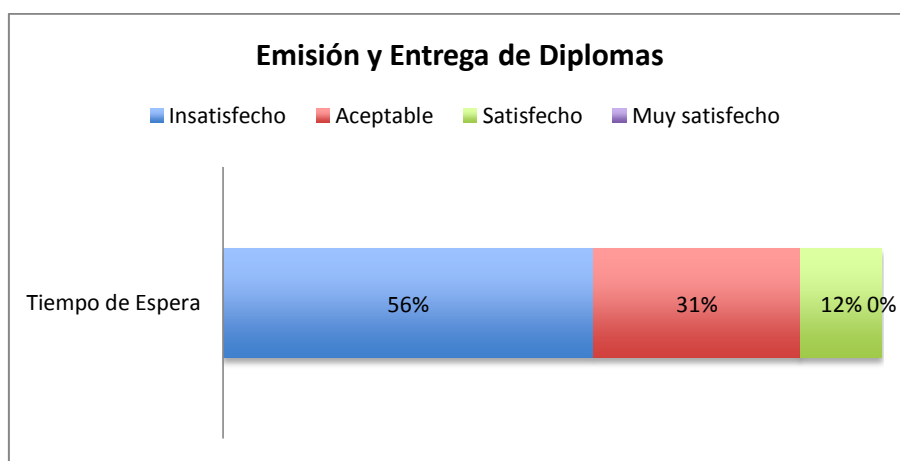


Figura N° 37: Satisfacción Inicial - Proceso: Emisión y entrega de diplomas
Fuente: Elaboración propia del investigador

Llegado el momento de entrega de diplomas, se observa un proceso limpio y que cubre las expectativas de los asistentes, ver Figura N° 38.

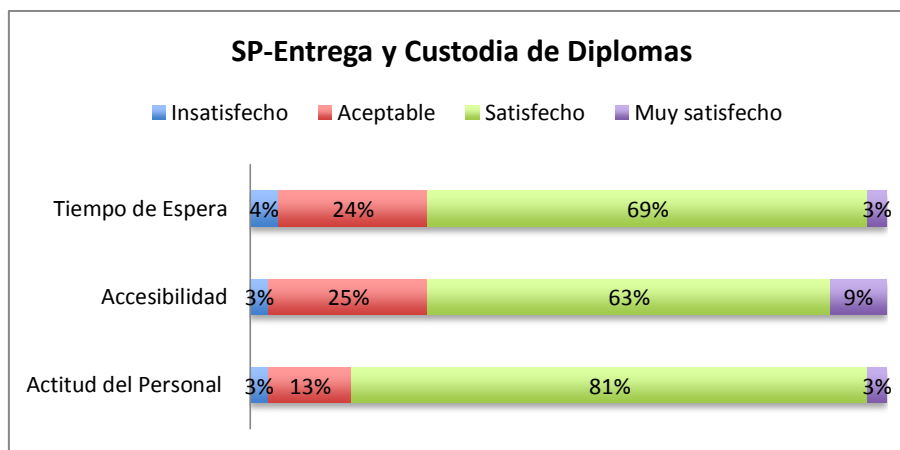


Figura N° 38: Satisfacción Inicial – Sub proceso: entrega y custodia de diplomas
Fuente: Elaboración propia del investigador

Un servicio postventa, es el envío de diplomas por *courier* a las personas que lo requieren, generalmente son personas que viven fuera de Quito, las evaluaciones de este servicio, evidencian grados considerables de insatisfacción en el desempeño de este proceso. Ver Figura N° 39.

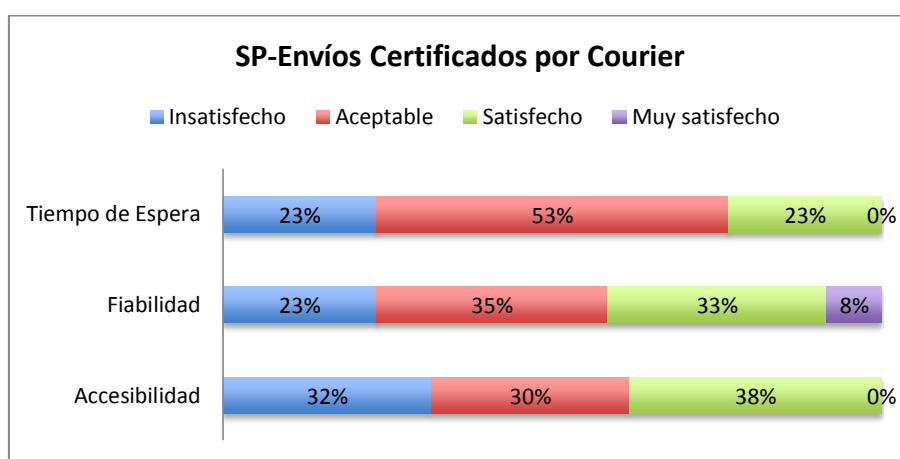


Figura N° 39: Satisfacción Inicial – Sub proceso: Envíos certificados por *courier*.
Fuente: Elaboración propia del investigador

El último proceso se evaluó independientemente entre las personas que pidieron devoluciones durante los últimos 6 meses, la cantidad ascendió a 23, se lograron encuestar a 11 personas obteniendo resultados demostrados en la Figura N° 40 en donde se evidencia un porcentaje importante de insatisfacción respecto al tiempo de espera para completar este proceso.

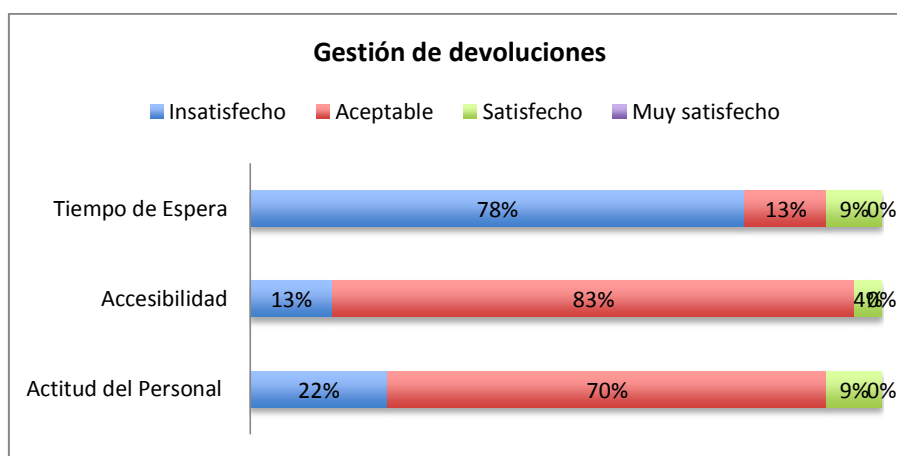


Figura N° 40: Satisfacción Inicial - Proceso: Gestión de devoluciones.
Fuente: Elaboración propia del investigador

3.6. Identificación de debilidades, amenazas y oportunidades de mejora.

A continuación en la Tabla N° 9 se consolida la información precedente de cada proceso y subproceso en estudio, referente a las debilidades encontradas y a su vez oportunidades de mejora.

Tabla N° 9: Identificación de problemas, causas y oportunidades de mejora.

PROBLEMAS	CAUSAS DE ORIGEN	OPORTUNIDADES DE MEJORA
*La eficacia refleja un índice del 74% en promedio, siendo 10 puntos por debajo del mínimo establecido en este estudio.	* Además de la falta de formatos y procedimientos guía, no existían indicadores formalmente establecidos para la medición de objetivos de cada proceso y subproceso.	Definir formatos y registros para las actividades que lo requieran. Manual de procedimientos.
* Se registra que hay un 54% en promedio, del tiempo de ciclo de cada proceso, NO agrega valor.	* No existen formatos ni registros estandarizados lo que representa la razón para errores en entrega de información, generando reprocesos lo cual repercute en el tiempo total del proceso.	
* El factor "organización" a percepción de los clientes tiene un grado alto de insatisfacción.	* No existe información y formatos estandarizados para responder requerimientos frecuentes de asistentes lo que genera confusión y denota falta de organización interna.	
* Durante eventos hay períodos muy largos de espera para el cliente, mismos que no son aprovechados.	* No hay políticas establecidas en tiempos de entrega o de respuesta, hecho que genera desorden, tiempos de espera sin límites y a su vez insatisfacción en el cliente.	Establecer de políticas y procedimientos de cada proceso. Manual de procedimientos.
* En promedio más del 35% del volumen de actividades, NO agregan valor.	* No se identifican políticas para los procesos y subprocesos que sirvan para guiar los procedimientos y respuestas para los clientes.	
* El índice de demoras de algunos procesos llega hasta el 89%, respecto al tiempo del ciclo total del mismo.	*Hay deficiencias tecnológicas que juegan un papel importante en este problema.	Evaluar el costo beneficio de mejor infraestructura tecnológica.
* Un promedio del 39% de los costos de cada proceso, NO agregan valor, lo cual afecta la rentabilidad global de la empresa.	*La falta de procedimientos establecidos genera reprocesos, o tiempos de espera improductivos, mismos que conlleva costos.	Optimizar tiempos de espera inevitables y reducir reprocesos.
* Los clientes no disponen fácil y oportunamente de la información académica del evento.	* No existe información estandarizada para responder preguntas frecuentes de asistentes lo que genera confusión y denota falta de organización interna.	Seguir estándares internacionales
* Uno de los factores que más genera insatisfacción en los clientes es el tiempo de entrega de los diplomas	* No ha sido revisado el tiempo establecido en años anteriores, respecto a la situación actual de los eventos.	Actualizar políticas de tiempos, en base a la situación de cada evento e institución con la que se trabaja.
*Durante la ejecución de un evento, el factor "actitud del personal" obtiene el 21% de insatisfacción.	* En las encuestas de satisfacción, no ha sido tomada en cuenta la actitud del personal al atender al cliente, algo que genera compromiso en el personal.	Motivación al personal, implementación de políticas de calidad en atención al cliente.

Nota: Se describen las principales debilidades, causas y sus principales oportunidades de mejora.

Fuente: Elaboración propia del investigador

3.7. Propuestas de mejora

En base al análisis realizado respecto a los tiempos de ejecución, eficacia y satisfacción del cliente respecto a los procesos y subprocesos estudiados, se puede realizar propuestas de mejora para la empresa FACMED HTS Cía. Ltda.

3.7.1. Mapa de procesos mejorado

Bajo una premisa básica de adoptar como referencia el ciclo de Deming para el sistema de gestión por procesos en desarrollo, a continuación en la Figura N° 41 se expone el nuevo mapa de procesos que tendrá la organización en donde se incluirá procesos estratégicos de planificación y control.



Figura N° 41: Mapa de Procesos Mejorador
Fuente: Elaboración propia del investigador

Los procesos que han sido añadidos corresponden a procesos estratégicos, que darán la visión, dirección y equilibrio a los demás procesos misionales y de apoyo.

- Diseño de BSC anual, la implementación de un cuadro de mando integral o BSC por sus siglas en inglés, ayudará definir la estrategia de

la empresa alineándola con objetivos a ser medidos con indicadores y ligados a planes de acción que se convertirán en las entradas de otros procesos de la organización.

- Proyectos de negocios, tras el BSC, se derivan entonces planes de acción para, en este caso, llevar a cabo otros proyectos de negocios importantes para complementar los ya instaurados por la empresa, estos serían otros productos a desarrollar dentro el giro del negocio, al implementar este proceso pueden surgir otras salidas, o quizás nuevos procesos.
- Plan de marketing anual, otra salida del BSC será implementar oficialmente un plan de marketing anual, derivado de un nuevo macroproceso propuesto de innovación y mejora continua, en donde se definan objetivos, estrategias de marketing, planes de acción y definición de indicadores medibles para su correcto y oportuno control.
- Plan administrativo anual, administrativamente la empresa debe llevar formalmente un plan de innovación y mejora continua general en infraestructura, mantenimiento, talento humano, control interno, en donde se definan objetivos, planes de acción y definición de indicadores medibles para su correcto y oportuno control.
- Plan de mejora académica, el giro del negocio de FACMED HTS Cía. Ltda. es brindar opciones de capacitación continua al profesional de la

salud, por lo que el área académica tiene especial injerencia en los planes de innovación y mejora continua, la empresa debe estar a la vanguardia de metodologías académicas y crear así una diferenciación en el servicio, en donde se definan objetivos, planes de acción y definición de indicadores medibles para su correcto y oportuno control.

- Control de mejoras, se establecerán funciones específicas para el correcto control de mejoras y cumplimiento de procedimientos y tiempos de ejecución.

3.7.2. Descripción de Mejoras

En este apartado se detallan las mejoras que se han establecido y discutido con el equipo a cargo de las actividades de cada uno de los procesos y subprocesos en estudio, en cuanto a cambios en actividades, responsables, recursos y controles entre otras mejoras que tendrá cada proceso y subproceso en estudio, detallados en un Diagrama de análisis de procesos, mejorado ver Anexo N° 6.

Proceso: Gestión de entorno virtual de aprendizaje- EVA

- Se establecerán y documentarán políticas de manejo del EVA, este documento debe incluir formatos para recibir preguntas para evaluación y listado de usuarios a registrar)
- Actualización del recurso tecnológico y una correcta capacitación del mismo al personal que lo maneja. Conforme ha incrementado la demanda de uso de este recurso, la plataforma virtual con la cuenta la

empresa requiere de una mayor capacidad de almacenaje, puesto que la que inicialmente dispone, provoca tiempos de espera fácilmente eliminables con esta mejora.

- La consecución y mejora de recursos deben ser apropiadamente planificados y esto se lo realizará en el plan de mejora académica y control, uno de los nuevos procesos estratégicos propuestos.
- Los cambios en actividades y a su vez en tiempos de ejecución del proceso, se verán favorablemente modificadas gracias a la mejora del recurso tecnológico y correcta capacitación de personal.
- Dos actividades que más demandan tiempo de este proceso, son la edición de material de apoyo y preguntas de evaluación, la mejora propuesta, es trasladar los tiempos operativos de esta actividad, con una adecuada capacitación de las nuevas políticas propuestas, para la recopilación, edición y envío de preguntas en el subproceso: “Desarrollo del programa académico”; con lo cual, la dirección académica se enfocará en la revisión y edición técnica de esta entrada.
- En cuanto a los cambios en responsabilidades, se capacitará a la coordinación académica para realizar las actividades de este proceso, a excepción de aquellas que requieran, conocimientos técnicos médicos y de control interno para la emisión de notas, actividades que las seguirá desarrollando la Dirección Académica.

Sub proceso: Envío de invitaciones y/o proformas

- Se establecerán y documentarán políticas manejo interno de este subproceso y condiciones de este servicio que deberán ser compartidas con el cliente.
- Diseño de imágenes informativas que respondan las preguntas frecuentes de este servicio.
- Implementación de un nuevo formulario virtual en la página web que servirá para la sistematización de la solicitud de proformas.
- Con estas primeras mejoras, las actividades que involucraban coordinación de datos para las proformas, serán eliminadas, se agrega la actividad de emitir factura institucional.
- En cuanto a los responsables del proceso se ha centralizado todo el subproceso en la persona encargada del departamento de inscripciones y atención al cliente, con el fin de manejar un canal de atención único a todo el proceso de inscripciones.

Sub proceso: Inscripciones presenciales

- Se establecerán y documentarán protocolos de atención al cliente.
- El subproceso de inscripciones presenciales es uno de los procesos que ha tenido constantes mejoras a través del tiempo, justamente por reducción de tiempo sin perder la calidad de atención.
- El proceso requiere de una correcta configuración de los equipos, para que se eviten demoras por errores en redes, además el aseguramiento de la funcionalidad de los mismos.

- Es entrada del proceso, un cliente bien informado, óptimo para la inscripción presencial, que venga desde el proceso de orientación inicial.
- Con lo expuesto, las actividades del proceso se limitarán a cumplir su objetivo y dar una atención eficaz. Reduciendo dos actividades que demandaban tiempo de demora y que deben ser atendidas efectivamente en el proceso previo.
- No hay cambios respecto a los responsables del proceso.

Sub proceso: Inscripciones virtuales

- Se establecerán y documentarán políticas de manejo de inscripciones virtuales, que delimiten tiempos de respuesta para este subproceso, se requiere que incluyan tiempos de actualización de listado de créditos bancarios.
- Se establecerán y documentarán protocolos de atención virtual (redes sociales, correo electrónico, mensajería instantánea)
- Se complementa la actividad de notificación de `inscripción exitosa`, con la acción de informar de igual forma a clientes cuya inscripción no pudo ser completada.
- En evento, nuevamente se requiere que el proceso de Orientación inicial al cliente sea bien eficaz y genere como entrada a este proceso, un cliente bien informado y óptimo para legalizar inscripción virtual.
- No hay cambios respecto a los responsables del proceso.

Sub proceso: Gestión de evaluaciones

- La etapa de evaluaciones de un evento debe ser focalizada con la solemnidad que merece, y bajo las directrices que nos da la norma ISO 29990:2010, las mejoras para este subproceso, será socializar con el cliente/estudiante, el propósito, el formato y el contenido de los servicios de aprendizaje prestados, incluidos los instrumentos y criterios que se utilizarán para la evaluación, consolidados en un syllabus.
- Por lo que se requiere de coordinación con del área de diseño para la elaboración de este documento que será parte del kit de material del asistente, a entregarse en la orientación inicial, además será cargado en el material de apoyo del que disponen en la plataforma virtual, todos los asistentes de cada evento.
- El envío de los listados de usuarios, debe obedecer políticas de manejo de EVA, documento emitido por proceso de Gestión de EVA.
- La actividad de 'inducción a la plataforma virtual' desarrollada durante el desarrollo del cronograma académico, se ve reducida de tres, a una sola ocasión, el video de inducción será compartido en página web y en el EVA, así como una recopilación de respuestas a las preguntas frecuentes de esta etapa.
- Se traslada la actividad de 'descarga de notas', al proceso de gestión del entorno virtual de aprendizaje, estudiado anteriormente, como medida de control interno.
- No hay cambios respecto a los responsables del proceso.

Gestión de personal (Eventos)

- Se requiere la actualización de políticas de personal de eventos, con las directrices de este documento definido como recurso, se reducirá el tiempo de ejecución del proceso, deberá hacerse en coordinación con la dirección administrativa encargada del área de recursos humanos.
- Las actividades se reducen omitiendo reprocesos. La actividad de control debe ser tener tareas delineadas en las políticas de personal de eventos.
- No hay cambios respecto a los responsables del proceso.

Sub proceso: Inducción personal externo

- Este subproceso requiere la implementación de varios documentos a establecer para eliminar falencias durante el proceso de inducción, documentos tales como:
- Lista de materiales e insumos a entregar (administrativo y académico)
- Listados de Tareas a realizar por el colaborador administrativo, académico y de apoyo.
- Guía de respuestas a preguntas frecuentes
- Las actividades de este subproceso aumentaron, pues la mejora consiste en enfocar y no escatimar esfuerzos o tiempo en la inducción del colaborador externo, así se reducen tiempos de reprocesos y demoras en atención al cliente.
- No hay cambios respecto a los responsables del proceso.

Proceso: Orientación inicial del cliente

- Este proceso, es uno de los que más requiere de mejoras, siendo un proceso relativamente nuevo en la empresa, ha tenido grandes fallas y vacíos, evidenciados con este estudio. Aunque se presenten mejoras generales, deberá ser constantemente revisado y adaptado a las necesidades del evento.
- Se establecerán y documentarán protocolos de atención al cliente.
- Optimizar el tiempo de espera del asistente en este proceso, como adaptación de salas de espera y/o implementación de turneros requieren de inversión de la empresa por lo que deberá ser incluida en el plan de mejoras anual.
- Asignar personal de apoyo que brinde el servicio de impresión de registro SENESCYT o copias de documentos requisitos indispensables para el proceso de inscripción.
- Además para mejorar la experiencia de espera se instalará una estación de bebidas calientes en el área.
- Diseño de una lista de tareas a realizar que optimicen el tiempo de espera y a la vez envíe al asistente en óptimas condiciones para completar el proceso de manera eficaz.
- Las mejoras de las actividades de este proceso, se dan en cuanto a la eliminación de tiempos muertos, además se aumentan actividades de verificación indispensables para que los subprocesos dependientes, sean eficaces.
- Con las mejoras documentales, el proceso podrá ser llevado a cabo por cualquier persona del equipo, después de una correcta inducción.

Proceso: Emisión y entrega de diplomas

- Se formaliza un documento formato para la configuración de impresiones.
- Se establece en política de pagos, el pago avales, como prioridad tipo 1.
- Será primer paso de este proceso la coordinación de valores de pago, con la entidad Aval, para aprovechar el tiempo de espera en esta coordinación mientras se realizan las actividades operativas.
- Las pruebas previas serán trasladadas al subproceso de `aprobación modelo del diploma´ para optimizar tiempo de este proceso. Sin embargo la actividad continúa porque siempre será necesaria, para evitar errores.
- Se deberá establecer en uno de los nuevos procesos estratégicos a implementar, la calendarización de mantenimiento de impresoras para evitar demoras técnicas.
- La actividad operativa de colocar firmas internas (con sello facsímil), será realizado en conjunto con la coordinación académica, para reducir tiempos.
- Se añade la actividad de revisión final de diplomas, que representa al control de calidad del producto, actividad igualmente realizada en conjunto.
- Finalmente, se incluye como política de este proceso una tabla que incluya variables de: rangos de cantidad de certificados contra condición de aval, incluyendo incluso un margen de error; con la finalidad de restablecer los tiempos de entrega de diplomas y disminuir la insatisfacción que esto ha generado en los clientes.

Sub proceso: entrega y custodia de diplomas

- La entrega de diplomas es el último proceso de la cadena de valor de la empresa, para con el cliente. Aquí se entrega el único producto tangible, de esta empresa de servicios, por lo que será en muchos casos la última oportunidad de satisfacer las necesidades del cliente.
- Definir el protocolo de comunicación final, debe incluir links ofertando el servicio de envío por *courier*.
- Se deberá fijar el protocolo de entrega de diplomas en oficina, misma que servirá para la entrega en otras ciudades.
- Se determinarán las políticas de entrega de diplomas, incluyendo casos de flexibilidad, lo que ayudará a disminuir tiempos de demoras.
- No hay cambios respecto a los responsables del proceso.

Sub proceso: Envíos certificados por *Courier*

- Seguir el protocolo de atención al cliente, requerimientos varios.
- Con políticas de fechas de actualización del listado de créditos bancarios no habrá demoras por espera de los mismos.
- Se debe definir políticas internas del proceso incluir periodicidad.
- Con el literal anterior claro, se deberá rediseñar condiciones del servicio para el cliente y compartirlo en la página web.
- Se añade la actividad de confirmación de recepción del documento, la política interna deberá especificar la cantidad de contactos máximos para esta actividad.
- Este proceso debe terminar con la actualización de datos en el listado de entrega recepción, estableciendo la periodicidad para esta actividad.

- No hay cambios respecto a los responsables del proceso. Proceso:

Gestión de devoluciones

- Definir claras políticas de devoluciones, colocarlas visibles en la página web, en la sección de inscripciones de cada evento.
- Se deberá colocar en la página web un formulario virtual para sistematizar la información requerida para un ágil proceso de devoluciones.
- Definir formatos de respuesta al cliente:
- Confirmación de status del proceso, montos y fechas de pago.
- Notificación de pago.
- Al sistematizar el proceso desde su inicio, la ficha y archivo final será de fácil generación.
- No hay cambios respecto a los responsables del proceso.

3.7.3. Manual de procedimientos y diagramación

Documentar los procedimientos que se realizan en los procesos y subprocesos en estudio, para que el personal tenga una guía con tareas y tiempos claramente establecidos, es el objetivo del manual de procedimientos producto final de este trabajo de titulación.

El manual de procedimientos de FACMED HTS Cía. Ltda. (Anexo N° 7) contiene la diagramación de los procesos mejorados, fue realizado en conjunto

con las áreas involucradas en reuniones previas siguiendo un formato preestablecido genérico que contiene los siguientes puntos:

- Encabezado.- título del proceso o subproceso y su código, versión del documento y fecha.
- Propósito.- es el objetivo del proceso.
- Alcance.- ámbito de aplicación del procedimiento.
- Vigencia.- especificación de la fecha desde la que se aplica la versión del documento.
- Responsable del proceso.- persona que lidera al equipo encargado de llevar a cabo el proceso.
- Definiciones.- glosario de términos técnicos que son usados en el proceso, generalmente utilizados internamente.
- Políticas.- lineamientos que enmarcan la realización del proceso aplica para los clientes internos como para los externos a manera de condiciones.
- Indicadores.- datos o fórmulas que miden el desempeño del proceso.
- Documentos.- guías escritas paralelas para la realización del proceso.
- Registros y formatos.- documentos con un formato establecido que deberán ser llenados.
- Diagrama de flujo.- Representación gráfica del proceso que incluye su orden de realización, encargados de las actividades, entradas y salidas.

4. RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN Y PROYECCIONES

4.1. Plan de Implementación

La fase de implementación del manual de procedimientos de los procesos en estudio, con las mejoras sugeridas de la empresa FACMED HTS Cía. Ltda. tiene el propósito de:

- Reducir tiempos de ciclo de los procesos a fin de mejorar el tiempo de espera de los clientes.
- Guiar al personal en su diario hacer con información estandarizada y documentada a su disposición.
- Optimizar costos y gastos de ejecución de un proceso.
- Fortalecer la disciplina y control en la realización de actividades.

Después de varias reuniones con el personal encargado de los procesos mejorados, se llevó a cabo la implementación del manual de procedimientos en los eventos académicos que se realizaron en los últimos 6 meses, siendo 15 eventos monitoreados con un total de 960 clientes atendidos en eventos, y aproximadamente 500 clientes atendidos entre oficina y canales virtuales; esto con el fin de evaluar dichas mejoras, según los indicadores establecidos.

4.1.2. Análisis de valor agregado comparativo

Una vez establecidos los cambios por mejoras de cada proceso y subproceso se estudia el diagrama de análisis de procesos mejorados (Anexo N° 6) para establecer en cuanto generan valor al cliente y al negocio, y los que no agregan valor.

Se ha realizado un análisis comparativo del valor agregado de los procesos en su versión Inicial con la versión mejorado.

- Proceso: Gestión de Entorno virtual de Aprendizaje (EVA)

Los cambios evidentes de este comparativo se dieron en las mejoras dadas por la reducción de mudas, trasladando actividades operativas a otro procesos, haciendo cambios también al personal responsable de las actividades de este proceso, haciendo que los costos de este proceso se reduzcan también y sean optimizados. Los cambios se ven representados en la Figura N° 42.

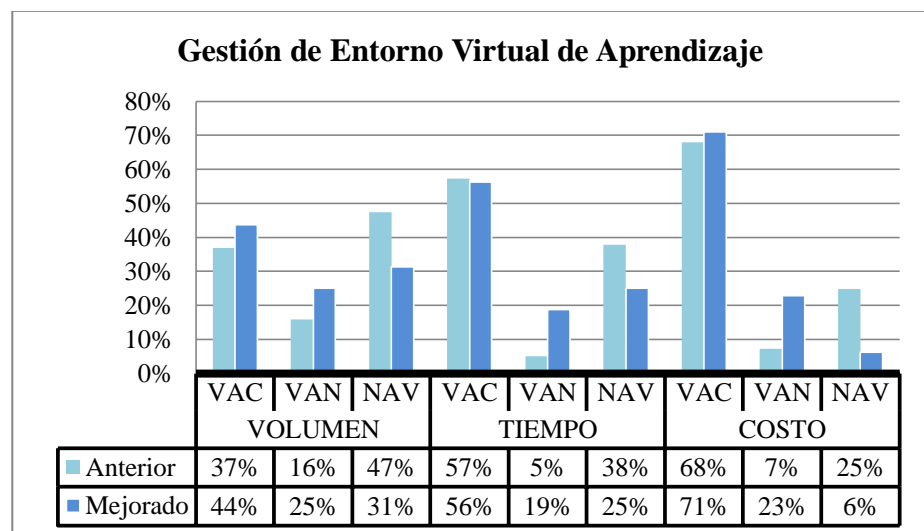


Figura N° 42: Análisis del valor agregado comparativo – Proceso Gestión EVA
Fuente: Elaboración propia del investigador

- Subproceso: Envío de invitaciones y/o proformas

Las mejoras con la eliminación de actividades de reprocesos que fueron sustituidas con la sistematización de las mismas, se ven reflejadas en la reducción evidente del volumen, tiempo y costo de las actividades NAV. Los cambios se ven representados en la Figura N° 43.

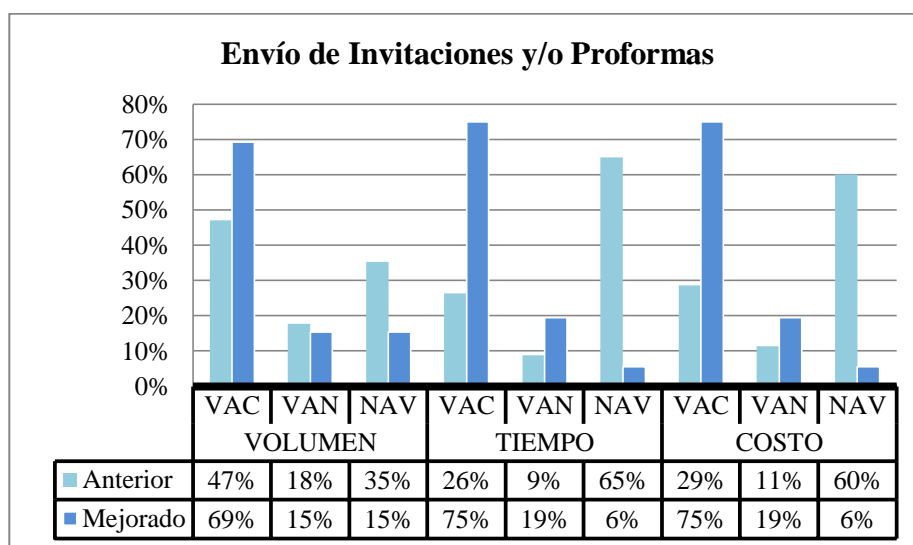


Figura N° 43: Análisis del valor agregado comparativo – Sub Proceso: Envío de invitaciones y/o proformas

Fuente: Elaboración propia del investigador

- Subproceso: Inscripciones presenciales

El estudio comparativo permite apreciar que la principal mejora es el tiempo de ciclo de este proceso, que se redujo gracias al correcto desarrollo del proceso de orientación inicial, por supuesto se evidencia mejora en el costo. Los cambios se ven representados en la Figura N° 44.

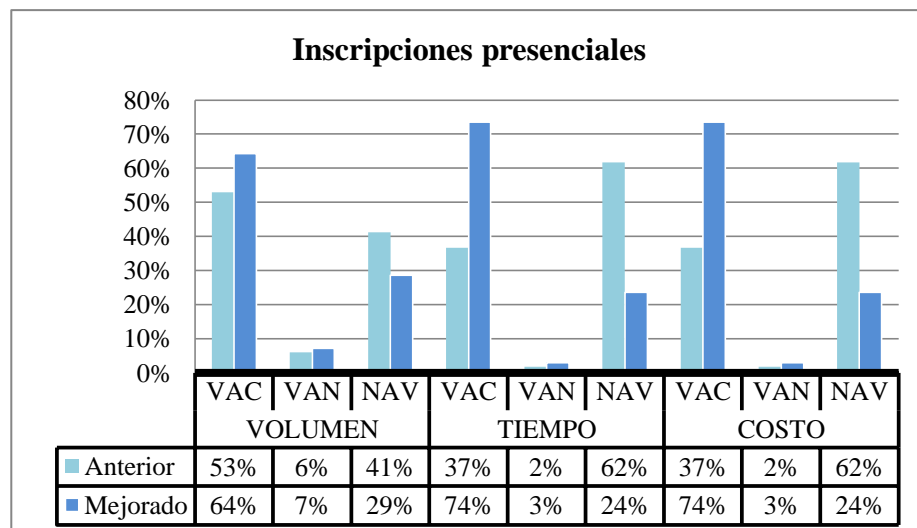


Figura N° 44: Análisis del valor agregado comparativo – Sub Proceso: Inscripciones presenciales.

Fuente: Elaboración propia del investigador

- Subproceso: Inscripciones virtuales

Nuevamente se aprecia que el establecimiento de políticas de tiempos de respuestas, refleja un amplio margen de mejora en cuanto al valor agregado para el cliente respecto a tiempo. Los cambios se ven representados en la Figura N° 45.

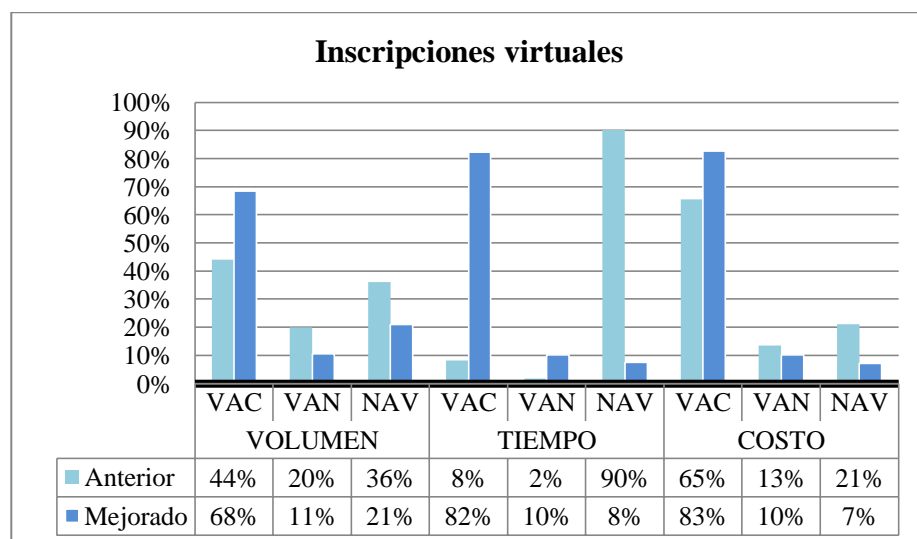


Figura N° 45: Análisis del valor agregado comparativo – Sub Proceso: Inscripciones virtuales.

Fuente: Elaboración propia del investigador

- Subproceso: Gestión de evaluaciones

Las principales mejoras de este proceso fueron por la implementación de políticas de sociabilización del contenido académico de los eventos y la evaluación, además de otras actividades de control interno, mismas que principalmente generan valor agregado para la organización. Los cambios se ven representados en la Figura N° 46.

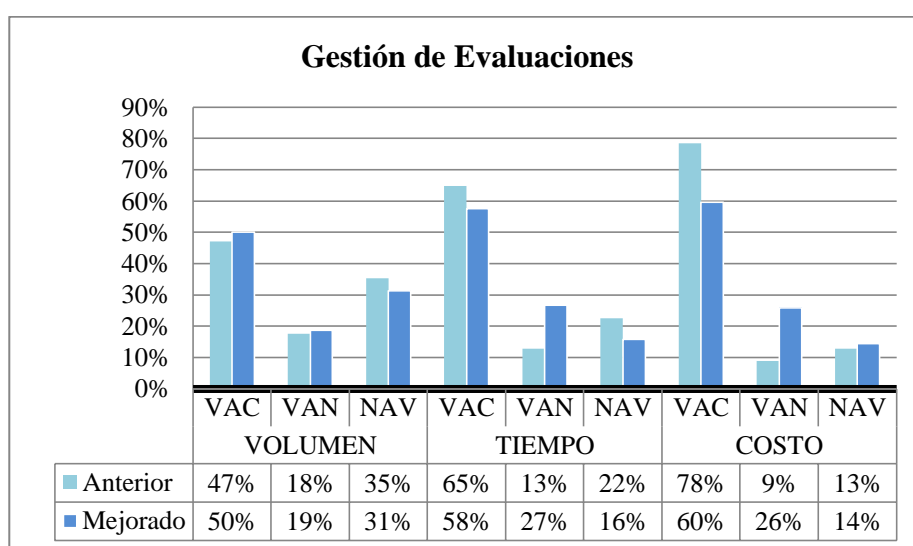


Figura N° 46: Análisis del valor agregado comparativo – Sub Proceso: Gestión de evaluaciones.

Fuente: Elaboración propia del investigador

- Proceso: Gestión de personal (Eventos)

La documentación de políticas y reglas para la realización de las actividades de este proceso ha reducido los reprocesos y mudas, haciendo que el tiempo sea mejor aprovechado principalmente en actividades que generan valor a la organización. Los cambios se ven representados en la Figura N° 47.

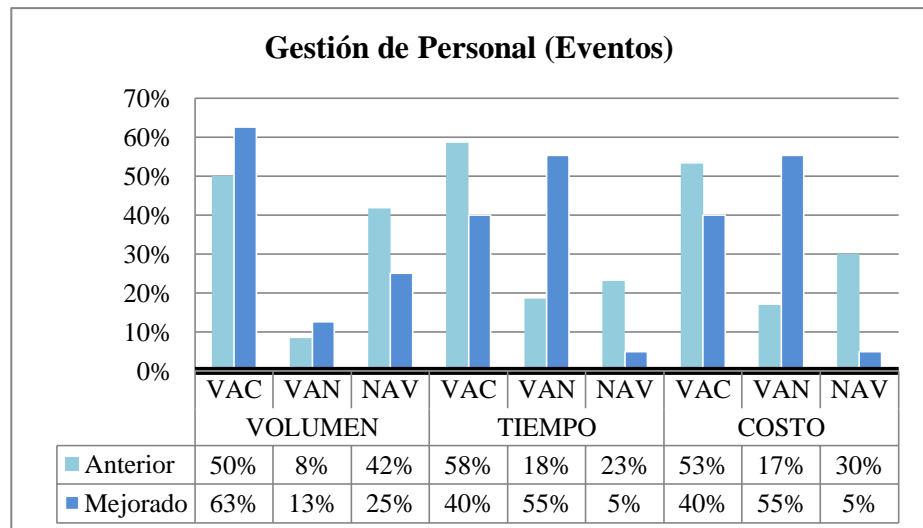


Figura N° 47: Análisis del valor agregado comparativo – Sub Proceso: Gestión de personal.

Fuente: Elaboración propia del investigador

- Subproceso: Inducción personal externo

La principal mejora de este proceso fue establecer documentos guía para el personal externo, así como un listado de preguntas frecuentes, las actividades que anteriormente eran demoras por resolver inquietudes del personal externo o incluso de clientes, que el personal externo no atendía, fueron eliminadas y sustituidas por un mayor tiempo de inducción y capacitación. Los cambios se ven representados en la Figura N° 48.

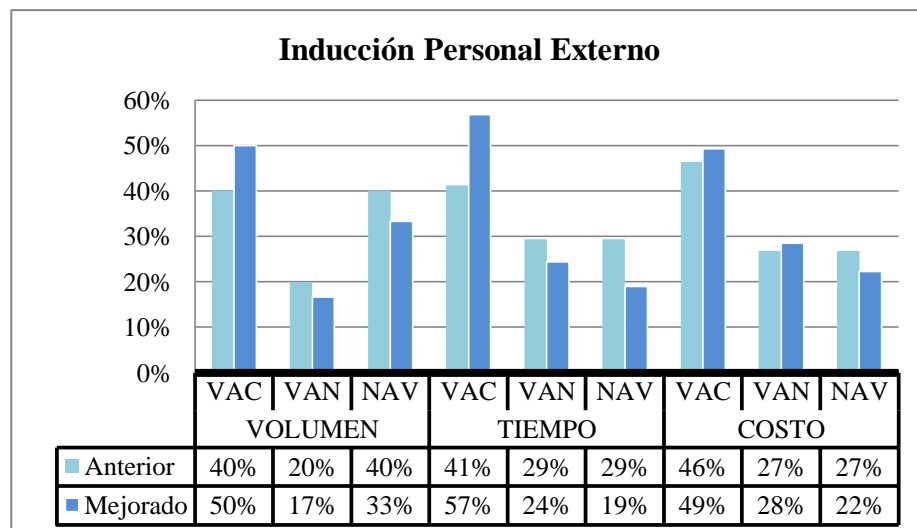


Figura N° 48: Análisis del valor agregado comparativo – Sub Proceso: Inducción de personal externo.

Fuente: Elaboración propia del investigador

- Proceso: Orientación inicial del cliente

La mejora más evidente fue el aprovechamiento de tiempo de espera del cliente, tiempo que anteriormente era tiempo muerto, con un listado de actividades ya documentadas para realizarse durante estos minutos, con el fin de que enviar un cliente óptimo a los procesos de inscripciones. Los cambios se ven representados en la Figura N° 49.

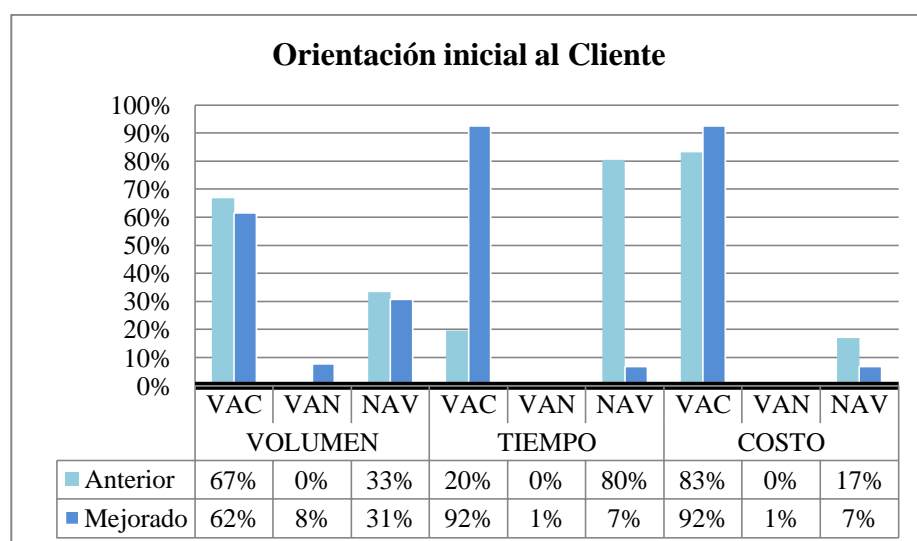


Figura N° 49: Análisis del valor agregado comparativo – Sub Proceso: Orientación inicial al cliente.

Fuente: Elaboración propia del investigador

- Proceso: Emisión y entrega de diplomas

Las mejoras de este proceso son principalmente de ajustes a los tiempos de entrega de los diplomas, mismos que no han sido revisados en más de tres años, por lo que inicialmente las actividades de este proceso se realizan con prioridad uno, respecto a otras actividades de toda la organización con el fin de cumplir los nuevos tiempos de entrega, además otras actividades operativas indispensables que causaban demoras fueron trasladadas a procesos previos fuera del ciclo de este proceso. Los cambios se ven representados en la Figura N° 50.

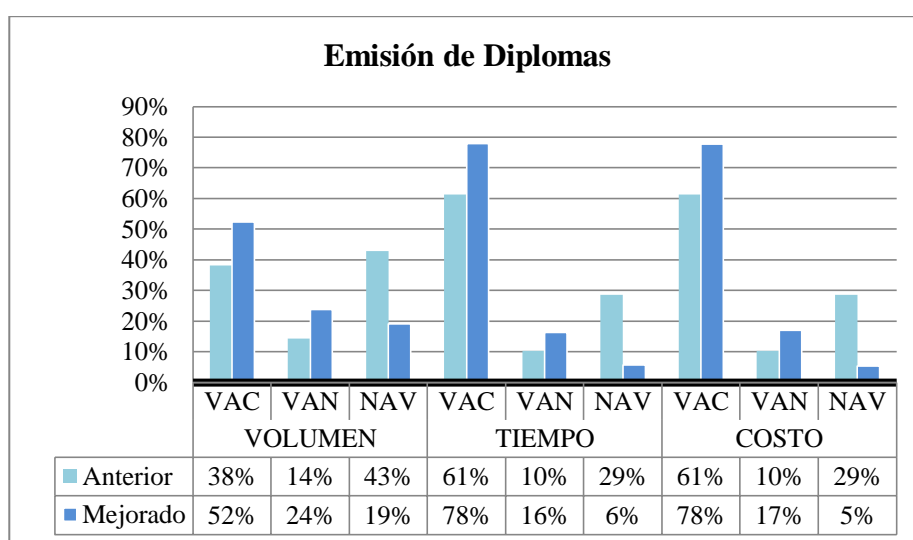


Figura N° 50: Análisis del valor agregado comparativo – Sub Proceso: Emisión de diplomas.

Fuente: Elaboración propia del investigador

- Subproceso: entrega y custodia de diplomas

Se eliminaron tiempos de demora gracias a la sistematización de búsquedas, control en orden físico de los diplomas y nuevas políticas que ayudaron a darle una eficaz atención al cliente eliminando demoras y reprocesos. Los cambios se ven representados en la Figura N° 51.

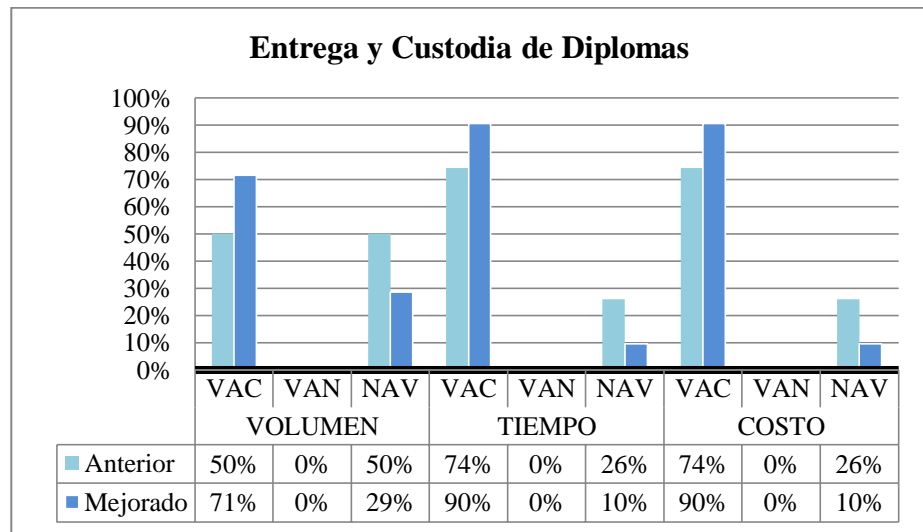


Figura N° 51: Análisis del valor agregado comparativo – Sub Proceso: entrega y custodia de diplomas.

Fuente: Elaboración propia del investigador

- Subproceso: Envíos certificados por *Courier*

Con la documentación de nuevas políticas internas y condiciones del servicio claras para el cliente, se eliminaron tiempos de espera injustificados. Los tiempos de espera en respuestas también se eliminaron por las políticas de notificaciones, con esto se elimina el peso que tenían las actividades que no generaban valor, aun cuando siguen existiendo, son tiempos justificados ante el cliente. Los cambios se ven representados en la Figura N° 52.

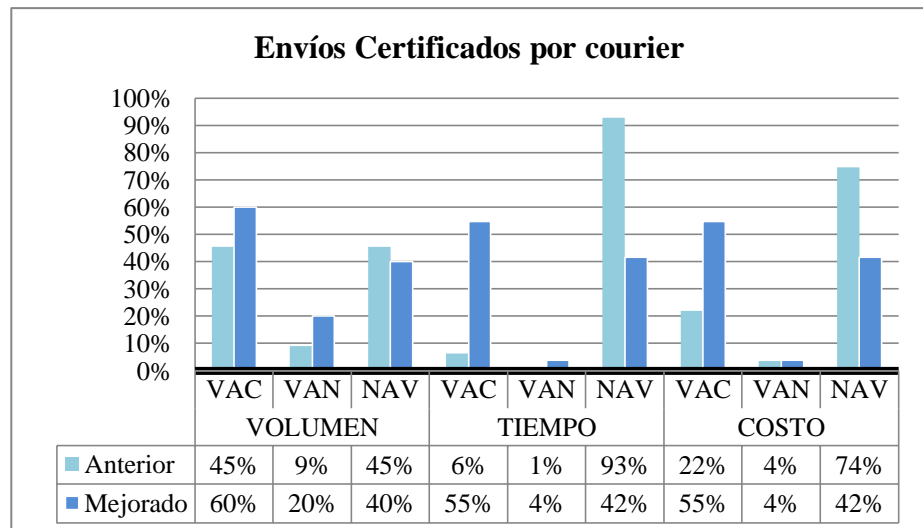


Figura N° 52: Análisis del valor agregado comparativo – Sub Proceso: Envíos certificados por *courier*.

Fuente: Elaboración propia del investigador

- Proceso: Gestión de devoluciones

Con políticas internas definidas para la persona responsable de estas actividades y sobretodo Condiciones para la devolución de valores para el cliente que lo solicita; se justifican el tiempo de ciclo del proceso y se puede realizar un mejor control del mismo. Los cambios se ven representados en la Figura N° 53.

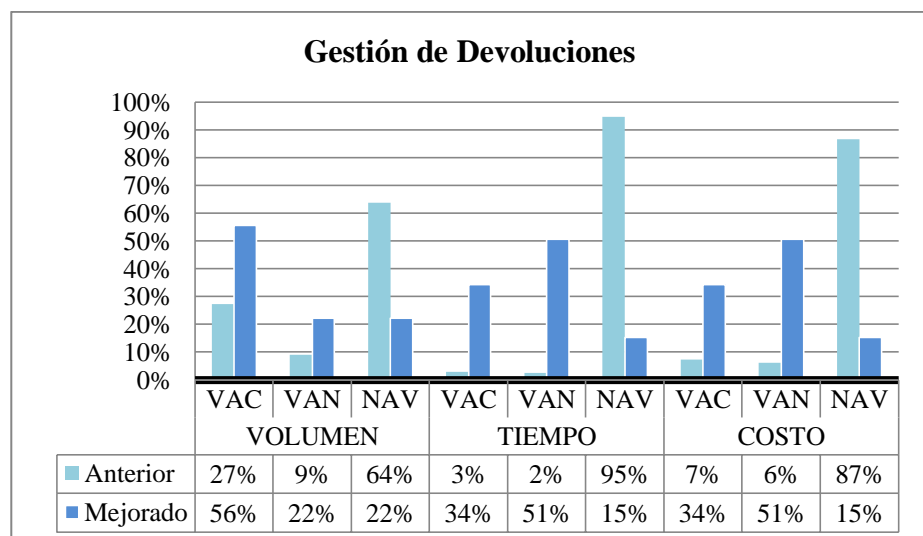


Figura N° 53: Análisis del valor agregado comparativo – Sub Proceso: Gestión de devoluciones.

Fuente: Elaboración propia del investigador

4.2. Análisis de resultados de implementación en Indicadores de Gestión

4.2.1. Tiempos de ejecución de procesos

En la Tabla N° 10 se resumen los tiempos en horas de los procesos en un comparativo entre los procesos inicialmente levantados contra los tiempos resultados de las mejoras implementadas, los datos se encuentran ampliamente detallados en el Anexo N° 9.

El proceso de Gestión de personal, no posee variaciones en tiempo de ciclo, puesto que la mejora de este proceso involucra eliminación de reprocesos, pero se aumenta el tiempo de control que destina el responsable de este proceso en inspeccionar que las actividades y reglamentos se cumplan durante eventos.

Fuera de esto, todos los procesos han mejorado en un porcentaje mayor al treinta por ciento, esto se dio principalmente por la eliminación de reprocesos que se daban por falta de políticas y directrices de ejecución de actividades de cada proceso, y eliminación de mudas.

Para los procesos de servicios virtuales tales como inscripciones web, envíos por *Courier* y gestión de devoluciones, fue clave la socialización de condiciones del servicio con el cliente para que tenga claros los tiempos de espera establecidos y no genere incertidumbre.

En la etapa de implementación de las mejoras, los tiempos establecidos en políticas de cada proceso fueron respetados, sin embargo el control es clave para mantener la calidad del servicio, en este indicador que para una empresa de servicios, se considera crítico.

Tabla N° 10: Análisis comparativo de tiempos de ejecución de procesos.

Proceso/Subproceso	Inicial	Mejorado	Porcentaje de mejora
Gestión de EVA	14,13	5,33	62%
SP-Envío de invitaciones y/o proformas	0,95	0,60	37%
SP-Inscripciones presenciales	0,17	0,11	35%
SP-Inscripciones virtuales	3,44	0,20	94%
SP-Gestión de evaluaciones	4,30	1,92	55%
Gestión de personal (Eventos)	5,42	5,43	0%
SP-Inducción personal externo	5,10	3,09	39%
Orientación inicial del cliente	0,89	0,62	30%
Emisión y entrega de diplomas	14,70	9,69	34%
SP-entrega y custodia de diplomas	2,58	1,75	32%
SP-Envíos certificados por <i>Courier</i>	8,35	0,44	95%
Gestión de devoluciones	10,08	0,66	93%

Nota: Análisis comparativo entre los tiempos de proceso iniciales tomados del Anexo 2 vs. los tiempos de proceso después de la implementación de mejoras tomados del Anexo 7.

Fuente: Elaboración propia del investigador

4.2.2. Eficacia del área

El indicador de eficacia de cada proceso se midió respecto a la cantidad de salidas exitosas de cada proceso, frente a la cantidad de veces que se ejecutó el proceso, datos y valore detallados en el Anexo N°10.

En la Tabla N° 11 se resumen los porcentajes del índice de eficacia de cada proceso mejorado, en comparación con los índices que se obtuvieron en el levantamiento inicial. Varios procesos presentan un bajo porcentaje de mejora,

especialmente porque son procesos que de cualquier forma debían cumplirse, por lo que siguen cumpliéndose, pero mejorando tiempos y metodologías, lo que generó mayor satisfacción en el cliente.

En los procesos que sí tuvieron una mejora evidente en el índice de eficacia, se señala que son procesos en los que se implementaron documentos y formatos varios, en los que se redujeron reprocesos que se generaban por errores y/u omisiones de tareas.

Igualmente para mantener y continuar mejorando los índices de eficacia, se deberá implementar controles permanentes.

Tabla N° 11: Análisis comparativo del índice de eficacia.

Proceso/ Subproceso	INICIAL	MEJORADO	Porcentaje de mejora
	Índice de Eficacia	Índice de Eficacia	
Gestión de EVA	33%	83%	60%
SP-Envío de invitaciones y/o proformas	14%	100%	86%
SP-Inscripciones presenciales	100%	100%	0%
SP-Inscripciones virtuales	93%	99%	6%
SP-Gestión de evaluaciones	93%	100%	7%
Gestión de personal (Eventos)	75%	93%	20%
SP-Inducción personal externo	30%	86%	65%
Orientación inicial del cliente	73%	97%	25%
Emisión y entrega de diplomas	99%	100%	1%
SP-entrega y custodia de diplomas	92%	100%	8%
SP-Envíos certificados por <i>Courier</i>	85%	98%	13%
Gestión de devoluciones	100%	100%	0%

Nota: Análisis comparativo entre el índice de eficacia de los procesos iniciales vs. los obtenidos después de la implementación de mejoras tomados del Anexo 10.

Fuente: Elaboración propia del investigador

4.2.3. Satisfacción del cliente

Para obtener el resultado global respecto a la satisfacción del cliente, se ha encuestado a los asistentes a eventos realizados posterior a la etapa de implementación durante los meses de agosto a octubre de 2017, obteniendo 540 encuestas, además siendo uno de los eventos de este período, en la ciudad de Guayaquil, lo que ha dado una medición más precisa.

Los resultados de la encuesta practicada luego de la implementación de las mejoras están ampliamente detalladas en el Anexo N° 8, demostrando que la satisfacción de los clientes ha aumentado desde un promedio de treinta y tres por ciento a más del cincuenta y cinco por ciento como se muestra en la Figura N° 54.

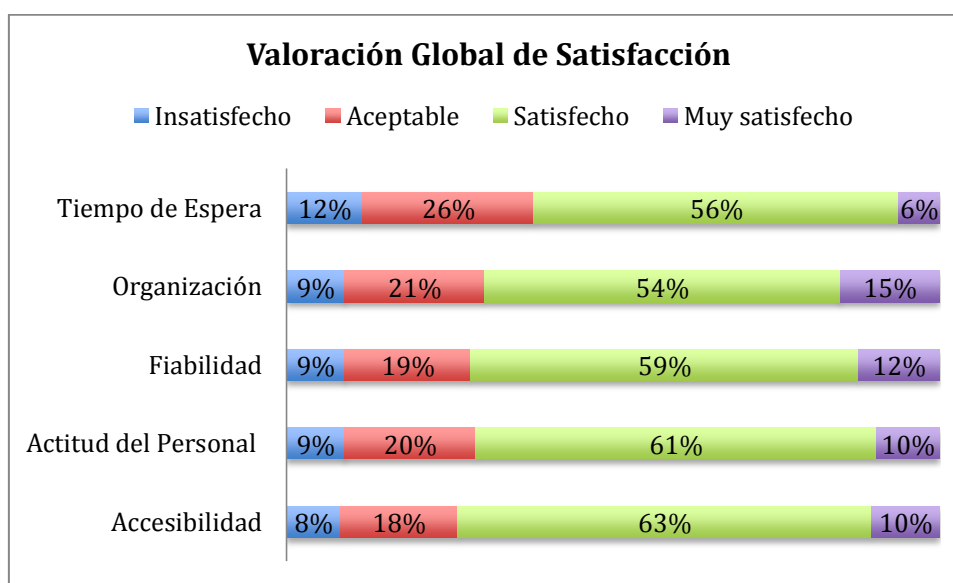


Figura N° 54: Resultados de encuesta de satisfacción global.

Fuente: Elaboración propia del investigador

4.2.4. Análisis costo beneficio

Las mejoras implementadas en cada uno de los procesos y subprocesos del área de atención al cliente tienen su costo, que en su mayoría son por tiempo de reuniones realizadas con el personal de la empresa, para en base a su experiencia y criterio, se puedan establecer cambios alcanzables, otro rubro importante fue el mantenimiento y mejora del área tecnológica, lo que permitió la optimización del tiempo del personal y minimización de reprocesos, en la Tabla N° 12 se detallan los valores:

Tabla N° 12: Costos de implementación de mejoras

Mejora implementada	Duración (horas)	Costo (USD)
Entrevistas el personal, para el levantamiento.	24	132,27
Reuniones para diseño de mejoras	24	132,27
Diseño de formatos y registros de cada proceso	48	264,55
Presentación de cambios general	4	22,05
Capacitación individual de cada cambio	24	132,27
Retroalimentación de cambios	4	22,05
Cambios en la página web	8	24,02
Mejoras tecnológicas	-	830,00
Impresiones varias	-	120,00
Otros costos de implementación	-	200,00
Total costos de implementación		1.879,48

Nota: Detalle de los costos por tiempo y recursos utilizados para realizar la implementación de mejoras.

Fuente: Elaboración propia del investigador

Se analizan también los costos de cada proceso según la frecuencia que se realizó durante los tres meses de evaluación inicial y los tres meses siguientes de implementación. En la Tabla N° 13 se detallan los valores iniciales en comparación con los mejorados, con datos promedio de utilización de cada proceso, el comparativo evidencia una reducción en costos del 47%.

Tabla N° 13: comparativo de costos por proceso inicial vs mejorados

Proceso/ Subproceso	INICIAL	MEJORADOS
Gestión de EVA	546,13	205,44
Envío de invitaciones y/o proformas	785,41	424,07
Inscripciones presenciales	195,68	133,50
Inscripciones virtuales	184,62	84,83
Gestión de evaluaciones	1.841,99	581,55
Gestión de personal (Eventos)	79,34	72,44
Inducción personal externo	71,76	32,28
Orientación inicial del cliente	425,79	618,33
Emisión y entrega de diplomas	392,04	279,99
entrega y custodia de diplomas	760,78	515,86
Envíos certificados por Courier	346,03	65,03
Gestión de devoluciones	60,13	9,69
Total Costos por Proceso	5.689,70	3.023,03
Reducción de Costos	-2.666,67	

Nota: comparativo de costos por proceso tres meses iniciales y tres meses de implementación.

Fuente: Elaboración propia del investigador

Este estudio se dirige a los procesos de atención al cliente, por un período de estudio por seis meses, en los que no se puede medir efectivamente cambios importantes en facturación, puesto que será un beneficio que se espera a largo plazo.

Para medir el costo beneficio de la implementación del manual de procedimientos, se compara el valor de la inversión realizada contra el valor de ahorro proyectado para un año. En la Tabla N° 14 se señala el costo beneficio de la implementación:

Tabla N° 14: Relación costo - beneficio

Inversión por costos de implementación	-1.879,48
Ahorro proyectado anual por reducción de costos	10.666,68
Beneficio	8.787,20

Nota: Relación inversión- ahorro anual proyectado.

Fuente: Elaboración propia del investigador

Se evidencia que la implementación ha resultado beneficiosa para la FACMED, es importante mantener un control interno para que se cumplan las políticas y tiempos establecidos, quedan muchos procesos por estandarizar y mejorar, esto le dará a la empresa grandes perspectivas de crecimiento y rentabilidad.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Se analizó la situación inicial de la empresa FACMED HTS Cía. Ltda., en el micro entorno se concluye que la empresa tiene grandes ventajas, al tratarse de una empresa de servicios enfocados en capacitación, ubicados en la ciudad de Quito y administración adecuada; mientras se ubicaron debilidades tales como falta de normas, control interno y estándares de calidad, factores que fueron aprovechados y corregidos, respectivamente, en el presente estudio. Con el análisis del macro entorno, se concluye las grandes oportunidades que tiene la empresa en el mercado de la capacitación médica, por lo cual es vital seguir estándares de calidad, mantener una estrategia de innovación y crecimiento continuo.
- El presente estudio usó como guía los conceptos de enfoque basado en procesos encontrados en la Norma ISO 9000:2015, lo cual permitió la estandarización de conceptos y metodología para alcanzar los objetivos establecidos centralizados en el área de atención al cliente. Se identificó además otros modelos de excelencia en el sector de Capacitación Continua, tales como: la Norma ISO 29990:2010 enfocados en Servicios de Aprendizaje para la educación y formación no formal; y la Norma ISO 10004:2012 en cuanto a la satisfacción del cliente; tomando en cuenta otras directrices internacionales para la realización de eventos académicos tipo congresos y seminarios.

- La empresa no posee procesos estratégicos, necesarios para un correcto planteamiento de objetivos a mediano y largo plazo. FACMED HTS Cía. Ltda. al ser una empresa de servicios, destina muchos de sus procesos a la atención al cliente, se encontraron doce procesos directamente relacionados al área y que inciden directamente con la satisfacción del mismo. El levantamiento de los procesos del área de atención al cliente, demostró las oportunidades de mejora que de cada uno en la fase inicial, evidenciando la necesidad de una inversión de infraestructura virtual, el diseño del manual de procedimientos que estandarice políticas, documentación, formatos y tiempos, se eliminan reprocesos y optimizan las responsabilidades.
- Los tiempos globales de ejecución de procesos de área bajan de setenta a veintinueve horas es decir una mejora del 57% en base al análisis del valor agregado, en cada proceso se identificaron y redujeron un 30% de actividades que no generaban valor, eliminándolas, minimizándolas y/o aprovechando estos tiempos, en realizar a la par otro tipo de actividades, productivas para el proceso.
- Los resultados en cuanto a la satisfacción del cliente en cuanto a su apreciación respecto a la organización, fiabilidad, actitud del personal, accesibilidad y tiempos de espera, aumentaron de forma global desde un promedio del 33% de la etapa inicial a más del 55% posterior a la implementación de mejoras.

- El análisis del costo beneficio de la implementación del manual de procedimientos evidencia una reducción en costos del 47%, teniendo en la etapa inicial un valor de 5.689 hasta tener 3.023 después de implementadas las mejoras.

5.2. Recomendaciones

- Las funciones competentes a una dirección estratégica deben ser implementadas dentro de la descripción de la Gerencia, tratadas en conjunto con la Dirección académica y administrativa.
- Establecer oficialmente los nuevos procesos planteados en el mapa de procesos mejorado, principalmente procesos estratégicos, en cuyo planteamiento de objetivos serán las directrices para otros procesos.
- Se recomienda la afiliación de la empresa a gremios internacionales enfocados en la organización de eventos tipo congresos, para de esta forma mantener una actualización continua de lineamientos y estándares internacionales en el área.
- Realizar el levantamiento de procesos de toda la organización, debe ser un objetivo a plantearse a corto plazo o mediano plazo, es primordial formalizar las actividades que se realizan en la organización.
- Designar a una persona como responsable del Sistema de Gestión por Procesos, a ser implementado en toda la empresa.

- Realizar periódicamente un control interno del cumplimiento de estándares e indicadores de gestión, a fin de identificar mejoras correctivas y preventivas.
- Manejar canales adecuados de comunicación interna para socializar los cambios paulatinos que se llevarán a cabo conforme se implemente a totalidad el Sistema de Gestión por Procesos.
- Debe manejarse una política de empoderamiento a los responsables de cada proceso, deben ser ellos los encargados de capacitar a todo el personal de la empresa, de los objetivos de su proceso a cargo, para fomentar el compromiso en su gestión.
- El presente estudio se focalizó en los procesos del área de atención al cliente, al considerarse el área más importante que tiene incidencia en imagen y ventas de la empresa, por lo tanto, se debe darle un especial seguimiento a los estándares propuestos en el presente estudio.
- Hoy en día para la sobrevivencia de las empresas, la innovación es un factor indispensable, por lo que se recomienda manejar la innovación como premisa de mejora continua en todos los procesos de la organización.

REFERENCIAS

2. Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica - ANDES. (2017). *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica - ANDES*. From Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica - ANDES: www.andes.info.ec/es/noticias/inversion-social-ecuador-paso-4-8-pib-diez-anos-segun-informe-desarrollo-social.html
3. Agudelo Tobón, L. F. (2007). *Gestión por procesos*. Medellín, Colombia: ICONTEC.
4. Banco Central del Ecuador. (2017). *Banco Central del Ecuador*. From Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/>
5. Banco Mundial. (2017). *Banco Mundial*. From Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/>
6. Covey, S. R. (2005). *El 8vo hábito: de la efectividad a la grandeza*. Barcelona, España.
7. Evans, J. R. (2015). *Administración y control de la calidad*. México, México: Cengage Learning.
8. FACMED, HTS cía Ltda. *Documentación interna*. FACMED, HTS cía Ltda, Quito.
9. Green, C. R. (n.d.). La nueva jerarquía de las necesidades del participante en eventos.
10. Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México: McGraw-Hill.
11. INEC. (n.d.). From www.ecuadorencifras.gob.ec
12. Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2014). *Estadísticas Sociales, Recursos Actividades de atención al cliente*. Instituto Nacional de Estadística y Censos.
13. Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2016). *Registro Estadístico de Recursos y actividades de salud 2000 – 2015*. Instituto Nacional de Estadística y Censos.

14. Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2017). *Estadísticas económicas de Ciencia y Tecnología 2012-2014*. Instituto Nacional de Estadística y Censos. Instituto Nacional de Estadística y Censos.
15. International Organization for Standardization - ISO. (2015). *Norma ISO 9000:2015 Sistemas de Gestión de Calidad - Fundamentos y Vocabulario*. Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO.
16. International Organization for Standardization. (2015). *Norma ISO 9002:2015 - Sistema de Gestión de Calidad – Requisitos*. Ginebra, Suiza.
17. Juran, J. (1993). *Manual de control de calidad*. Madrid, España: McGraw-Hill.
18. Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (2017). *Informe 2007 - 2017*. Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. Ministerio Coordinador de Desarrollo Social.
19. MSP, Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (n.d.). *Informe Anual 2016*. Retrieved 05 de 2017 from www.msp.gob.ec
20. Pérez Fernandez de Velasco, J. A. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid, España: ESIC.
21. Servicio Nacional de Turismo - Chile. (2016). *Manual de Buenas Prácticas – Congresos, Ferias y Eventos*, .
22. Spiegel, M. R. (2009). *Estadística*. México, México: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1:

TIPOS	MACROPROCESO	PROCESO	CÓDIGO	Subprocesos	CÓDIGO
Procesos Estratégicos	Planificación Operativa	Planificación Anual de Eventos Propios	PE-01		
		Convenios interinstitucionales	PE-02		
	Planificación Presupuestaria	Elaboración de Presupuestos	PE-03		
		Control de Presupuesto	PE-04		
Procesos Misionales	Gestión Académica	Proyecto Académico	PM-11		
		Consecución Avalués	PM-12	Aprobación modelo de Diploma	SubPM-121
		Gestión de Cronograma Académico	PM-13	Consecución de Capacitadores calificados	SubPM-131
		Gestión de Entorno Virtual de Aprendizaje	PM-14	Desarrollo del programa académico (evento)	SubPM-132
	Comercialización	Difusión Publicitaria	PM-21	Diseño de artes	SubPM-211
				Campañas Redes Sociales	SubPM-212
				Campañas Correos Electrónicos	SubPM-213
				Campañas SMS y Whatsapp	SubPM-214
				Campañas físicas	SubPM-215
		Gestión de Inscripciones (Ventas)	PM-22	Envío de Invitaciones y/o Proformas	SubPM-221
				Inscripciones Presenciales	SubPM-222
				Inscripciones Virtuales	SubPM-223
	Logística	Gestión de sedes	PM-31	Coordinación Instalaciones	SubPM-311
				Coordinación Coffee Breaks	SubPM-312
		Gestión de Equipos y Materiales	PM-32	Logística de equipos e insumos	SubPM-321
		Gestión de Personal (Eventos)	PM-33	Logística Materiales de Asistentes	SubPM-322
		Gestión logística de Instructores	PM-34	Contratación personal externo	SubPM-331
		Orientación inicial del Cliente	PM-35	Inducción Personal Externo	SubPM-332
	Gestión Postevento	Manejo de Base de Datos	PM-41		
		Emisión y Entrega de Diplomas	PM-42	Entrega y Custodia de Diplomas	SubPM-421
		Presentación de informes	PM-43	Envíos Certificados por Courier	SubPM-422
Procesos de Apoyo	Gestión de Talento Humano	Contratación de personal e inducción	PA-51		
		Desarrollo de Equipo de Trabajo	PA-52		
		Gestión de Nóminas	PA-53		
		Gestión de Vacaciones y días libres	PA-54		
	Gestión Administrativa Financiera	Pago proveedores u otros	PA-61		
		Pago Nómina	PA-62		
		Gestión de devoluciones	PA-63		
		Envío de Documentación Contable	PA-64		
		Gestión Administrativa	PA-65		
		Mantenimiento	PA-66		
	Gestión de Compras	Control de Inventario	PA-71		
		Compras	PA-72		

Figura N° 55: Inventario de Procesos Ampliado
Fuente: Elaboración propia del investigador

Anexo 2:



PROCESO:	Gestión de Entorno Virtual de Aprendizaje
FECHA:	1/7/17
CODIGO:	PM-14
VERSIÓN:	V1.0

RESPONSABLE(S):	OBJETIVO:	
Dirección Académica Dra. Ana Jimena Núñez	Facilitar el proceso de capacitación del estudiante, mediante el uso de la plataforma de educación virtual que responda las necesidades del cliente y la organización.	
INDICADOR DE GESTIÓN:	INICIA:	CICLO
Accesibilidad	Crear evento	14 horas
	TERMINA:	ACTIVIDADES
	Eliminar Evento	19
PROVEEDORES:	TALENTO HUMANO:	FRECUENCIA
Departamento de Inscripciones Coordinación General	Asistente Administrativo (1) Área Académica (2) Desarrollador Multimedia	Cada dos semanas
ENTRADAS	EQUIPOS Y MATERIAL:	SALIDAS
Listado de estudiantes a evaluarse Ficha Evento Normativa Evaluaciones	Equipo e Insumos de Oficina Preguntas y Respuestas de Evaluación Contenido Virtual	Reporte de Asistentes Evaluados Informes Finales
CLIENTES:		
Asistente Administrativo (1) Coordinadora General (1)		

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Ing. Diana Guevara		



PROCESO:	Gestión de Inscripciones (Ventas)
FECHA:	1/7/17
CODIGO:	PM-22
VERSIÓN:	V1.0

RESPONSABLE(S):	OBJETIVO:	
Atención al Cliente Sra. Karina Sánchez	Brindar un servicio de calidad a todos los clientes por inscribirse, mediante un proceso sistematizado, asegurando el cumplimiento de requisitos aplicables	
INDICADOR DE GESTIÓN:	INICIA:	CICLO
Tiempo de Espera Actitud del Personal Accesibilidad	Decisión de Compra cliente	2 horas
	TERMINA:	ACTIVIDADES
	Entrega de Factura	17
PROVEEDORES:	TALENTO HUMANO:	FRECUENCIA
Cliente Departamento de Marketing	Asistente Administrativo (1) Personal de Apoyo	Diario
ENTRADAS	EQUIPOS Y MATERIAL:	SALIDAS:
Decisión de compra cliente	Equipos e insumos de Oficina Programa de inscripciones	Cliente Inscrito Facturas Base de datos
CLIENTES:		
Orientación inicial Contabilidad		

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Ing. Diana Guevara		

Figura N° 56: Fichas de Caracterización de Procesos

Fuente: Elaboración propia del investigador

RESPONSABLE(S):	OBJETIVO:	
Coordinadora Logística Ing. Marivel Figueroa	Definir el personal óptimo, a través de un cronograma y asignación de funciones y para el correcto desarrollo del evento.	
INDICADOR DE GESTIÓN:	INICIA:	CICLO
Actitud del personal Organización	Definir requerimiento Personal	6 horas
	TERMINA:	ACTIVIDADES
	Informe final evento	12
PROVEEDORES:	TALENTO HUMANO:	FRECUENCIA
Coordinación General	Coordinación Logística (1) Personal evento (10)	Mensual
ENTRADAS	SALIDAS	CLIENTES
Ficha Evento	Designación de Horarios y turnos de trabajo Registro de Asistencia personal	Personal general Recursos Humanos

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Ing. Diana Guevara		

RESPONSABLE(S):	OBJETIVO:	
Coordinación Logística Ing. Marivel Figueroa	Direccionar al cliente que arriba a la sede, según su etapa en el proceso del inscripción, brindándole información acertada para su participación en el evento.	
INDICADOR DE GESTIÓN:	INICIA:	CICLO
Actitud del personal Organización Tiempo de Espera	Llegada del Participante	1 hora
	TERMINA:	ACTIVIDADES
	Entrega de Material	12
PROVEEDORES:	TALENTO HUMANO:	FRECUENCIA
Área de ventas Coordinación general	Personal de apoyo evento (3)	Mensual
ENTRADAS	SALIDAS	CLIENTES
Listado de asistentes inscritos Ficha evento	Asistente Inducido Registro de entrega de kits de material	Área de atención al cliente (1) Coordinadora logística (1)

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Ing. Diana Guevara		

Figura N° 56: Fichas de Caracterización de Procesos (continuación)
 Fuente: Elaboración propia del investigador

RESPONSABLE(S):	OBJETIVO:	
Atención al Cliente Sra. Karina Sánchez	Asegurar la entrega final de los diplomas del evento a sus propietarios, cumpliendo requisitos estipulados	
INDICADOR DE GESTIÓN:	INICIA:	CICLO
Tiempo de Espera	Receptar diplomas	14 horas
Accesibilidad	TERMINA:	ACTIVIDADES
	Reporte entregas	21
PROVEEDORES:	TALENTO HUMANO:	FRECUENCIA
Coordinación logística Área de inscripciones Cliente	Asistente Administrativo (1)	Semanal
ENTRADAS	EQUIPOS Y MATERIAL:	SALIDAS
Diplomas finales Listados Entrega- Recepción Orden de envío	Equipos e Insumos de Oficina	Registro entrega-recepción Reporte envíos courier - facturas
		CLIENTES
		Asistente Administrativo (1) Contabilidad
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Ing. Diana Guevara		

RESPONSABLE(S):	OBJETIVO:	
Atención al Cliente Sra. Karina Sánchez	Devolver al cliente valores pagados no utilizados en inscripción efectiva.	
INDICADOR DE GESTIÓN:	INICIA:	CICLO
Tiempo de Espera	Requerimiento del Cliente	3 horas
Accesibilidad	TERMINA:	ACTIVIDADES
	Registro de Devolución	8
PROVEEDORES:	TALENTO HUMANO:	FRECUENCIA
Cliente	Asistente administrativo (1) Directora financiera (1)	cada 2 semanas
ENTRADAS	EQUIPOS Y MATERIAL:	SALIDAS
Solicitud Cliente	Equipos e insumos de Oficina Conciliación bancaria	Registro de Devolución Notificación al Cliente
		CLIENTES
		Contabilidad Cliente
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Ing. Diana Guevara		

Figura N° 56: Fichas de Caracterización de Procesos (continuación)
 Fuente: Elaboración propia del investigador

Anexo 3: Diagramas de análisis de procesos – Inicial

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS																			
		Gestión de Entorno Virtual de Aprendizaje										Gestión Académica							
		NOMBRE DEL MACROPROCESO:										NOMBRE DEL PROCESO:							
		Entrada										Salida							
		Mail con listado de estudiantes a evaluarse, según normativa general, las fechas se basan en la ficha del evento										Reporte de asistentes evaluados							
NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	TRANSPORTE	DEMORA	ARCHIVO	Minutos	Tiempo (horas)			Valor Agregado en Volumen			Valor Agregado en Tiempo			Valor Agregado en Costo	
									VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	NAV
1	Dirección Académica	Crear el curso virtual	X					10	0,167	-	-	1,53	-	-	-	-	-	67,91%	67,91%
2	Dirección Académica	Revisar material de apoyo y bibliográfico		X				18	-	0,300	-	-	2,76	-	-	-	-	7,24%	7,24%
3	Dirección Académica	Editar material de apoyo y bibliográfico	X					250	4,167	-	-	38,30	-	-	-	-	-	24,85%	24,85%
4	Dirección Académica	Demoras en proceso				X		30	-	-	0,500	-	-	4,60	-	-	-	-	-
5	Dirección Académica	Cargar material de apoyo	X					45	0,750	-	-	6,89	-	-	-	-	-	-	-
6	Dirección Académica	Tiempo de espera en cargar material de apoyo				X		120	-	-	2,000	-	-	-	-	-	-	-	-
7	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	Enviar lista depurada con participantes a evaluarse		X				30	-	-	0,500	-	-	1,47	-	-	-	-	-
8	Dirección Académica	Cargar usuarios	X					25	0,417	-	-	3,83	-	-	-	-	-	-	-
9	Dirección Académica	Verificar errores (si hubiera errores se regresa al punto 2)		X				10	-	0,167	-	-	1,53	-	-	-	-	-	-
10	Dirección Académica	Demoras para subir datos			X			10,02	-	-	0,167	-	-	1,54	-	-	-	-	-
11	Dirección Académica	Revisar, banco de preguntas		X				15	-	0,250	-	-	2,30	-	-	-	-	-	-
12	Dirección Académica	Demoras en corrección de errores			X			60	-	-	1,000	-	-	9,19	-	-	-	-	-
13	Dirección Académica	Editar, banco de preguntas	X					25	0,417	-	-	3,83	-	-	-	-	-	-	-
14	Dirección Académica	Demoras en cargar Banco de preguntas			X			30	-	-	0,500	-	-	4,60	-	-	-	-	-
15	Dirección Académica	Configurar Evaluación	X					10	0,167	-	-	1,53	-	-	-	-	-	-	-
16	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	Emitir reporte de evaluados (notas)	X					120	2,000	-	-	5,89	-	-	-	-	-	-	-
17	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	Enviar documento con listado de evaluados con notas finales		X				15	-	-	0,250	-	-	0,74	-	-	-	-	-
18	Dirección Académica	Archivar y eliminar curso virtual					X	15	-	-	0,250	-	-	-	-	-	-	-	-
19	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	Archivo notas					X	10	-	-	0,167	-	-	0,49	-	-	-	-	-
		TOTALES						848,02	8,08	0,72	5,33	61,81	6,59	22,62					

Figura N° 57: Diagramas de análisis de procesos – Inicial
Fuente: Elaboración propia del investigador

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS																
NOMBRE DEL MACROPROCESO:																
Comercialización																
Envío de Invitaciones y/o Proformas																
NOMBRE DEL PROCESO:																
Entrada																
Llamada, Mail, Mensaje, Visita con requerimiento de cliente																
Salida																
Invitación/Proforma Enviada																
NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	TRANSPORTE	DEMOSTRA	ARCHIVO	Minutos	Tiempo (horas)			Costo (USD)			OBSERVACIONES	
									VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV		
1	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	Se recibe llamada, mail o mensaje con requerimiento de invitación	X					1	0,017	-	-	0,05	-	-		
2	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	Dirigir al cliente a formulario web para llenar los datos de solicitud de	X					5	0,083	-	-	0,25	-	-		
3	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	Demoras en atención de requerimiento				X		30	-	-	0,500	-	-	1,47		No hay tiempos establecidos para entender requerimiento
4	Coordinación Logística	Recepción del correo electrónico con datos de la solicitud de invitación			X			1	-	-	0,017	-	-	0,07		
5	Coordinación Logística	Revisar que el formato esté correcto	X					2	-	0,033	-	-	0,15	-		
6	Coordinación Logística	Procesar mail en formato excel macros	X					2	0,033	-	-	0,15	-	-		
7	Coordinación Logística	Revisión de Datos	X					2	-	0,033	-	-	0,15	-		
8	Coordinación Logística	Completar y/o corregir datos de formato archivo excel macros	X					2	0,033	-	-	0,15	-	-		
9	Coordinación Logística	Abrir el documento de Word con opción de correspondencia		X				1	-	-	0,017	-	-	0,07		
10	Coordinación Logística	Escoger y revisar documento a enviar	X					1	-	0,017	-	-	0,07	-		
11	Coordinación Logística	Enviar mail, ofreciendo proforma	X					1	0,017	-	-	0,07	-	-		
12	Coordinación Logística	Recibir solicitud de Proforma (Si el cliente requiere)		X				1	-	-	0,017	-	-	0,07		
13	Coordinación Logística	Solicitar por mail datos de la entidad a quien se dirige la proforma	X					2	0,033	-	-	0,15	-	-		
14	Coordinación Logística	Demoras varias en intercambio de información				X		3	-	-	0,050	-	-	0,22		
15	Coordinación Logística	Recibir y redigir mail al Dep. de Inscripciones	X					1	0,017	-	-	0,07	-	-		
16	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	Editar archivo de proforma, con datos recibidos	X					1	0,017	-	-	0,05	-	-		
17	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	Enviar mail, con proforma		X				1	-	-	0,017	-	-	0,05		
TOTALES								57	0,25	0,08	0,62	0,94	0,37	1,97		

Figura N° 57: Diagramas de análisis de procesos – Inicial (continuación)
Fuente: Elaboración propia del investigador

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS																			
										NOMBRE DEL MACROPROCESO: Comercialización									
										NOMBRE DEL PROCESO: Inscripciones (Ventas) -> Sub Proceso -Inscripciones presenciales									
										Entrada					Salida				
										Decisión de Compra					Cliente facturado				

Figura N° 57: Diagramas de análisis de procesos – Inicial (continuación)

Fuente: Elaboración propia del investigador

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS																				
NOMBRE DEL MACROPROCESO:		Comercialización																		
NOMBRE DEL PROCESO:		Inscripciones (Ventas) -> Sub Proceso -Inscripciones virtuales																		
NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	Entrada			Salida														
			Decisión de Compra, cliente a distancia			Factura y reporte de Inscripciones Web														
			Actividades	25	Valor Agregado en Volumen	Valor Agregado en Tiempo	Valor Agregado en Costo													
			Ciclo (horas)	3,44	VAC	44,00%	VAC	8,14%	VAC	65%										
			Costo (USD)	\$1,23	NAV	20,00%	NAV	1,66%	NAV	13%										
OPERACIÓN INSPECCIÓN TRANSPORTE			SEMANA	36,00%	NAV	90,19%	NAV	21%												
			MINUTOS	VAC	NAV	VAC	NAV	VAC	NAV	OBSERVACIONES										
1	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	Se recibe deseo de inscripción de Cliente a distancia.				0	-	-	0,005	-	-	-	0,01							
2	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	Ofrecer alternativa de inscripción web, brindando información de pago	X			1	0,017	-	-	0,05	-	-	-							
3	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	Responder dudas cliente				1	0,017	-	-	0,05	-	-	-							
4	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	Recibir mail con inscripción Web		X		0	-	-	0,002	-	-	-	0,00							
5	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	Procesar datos de la inscripción web	X			1	0,008	-	-	0,02	-	-	-							
6	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	Verificar datos de pago		X		1	-	0,017	-	-	0,05	-	-							
7	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	Verificar datos profesionales	X			2	-	0,033	-	-	0,10	-	-							
8	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	Imprimir factura		X		1	-	-	0,008	-	-	0,02	-							
9	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	Organizar factura para entregar el primer día de evento.	X			1	0,008	-	-	0,02	-	-	-							
10	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	Confirmar inscripción al cliente	X			10	0,167	-	-	0,49	-	-	-	Se han dado casos que pasan días sin confirmar al cliente						
11	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	Demoras en confirmar inscripción		X		180	-	-	3,00	-	-	-	-							
12	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	Imprimir listados de inscripciones web	X			0	0,002	-	-	0,00	-	-	-							
13	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	Preparar credenciales de inscripciones preingreso	X			1	0,017	-	-	0,05	-	-	-							
14	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	EN EVENTO: Recibir al cliente que realizó Inscripción Web	X			0	0,002	-	-	0,00	-	-	-							
15	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	Solicitar y revisar documentos requisitos de inscripción	X			0	-	0,002	-	-	0,00	-	-							
16	Personal de Apoyo	Sino tienen ninguno de los requisitos, se le solicita traer para poder legalizar su inscripción web.		X		2	-	-	0,033	-	-	0,08	-							
17	Personal de Apoyo	Verificar que se encuentre en el listado de inscripción web.	X			0	-	0,003	-	-	0,01	-	-							
18	Personal de Apoyo	Sino se encuentra inscrito, se envía al cliente a la fila de inscripciones		X		2	-	-	0,033	-	-	0,08	-							
19	Personal de Apoyo	Buscar factura	X			0	-	0,003	-	-	0,01	-	-							
20	Personal de Apoyo	Cliente revisa datos y firmar su factura	X			1	0,008	-	-	0,02	-	-	-							
21	Personal de Apoyo	Entregar Factura y credencial		X		0	-	-	0,003	-	-	0,01	-							
22	Personal de Apoyo	Demoras en varios		X		1	-	-	0,008	-	-	0,02	-							
23	Personal de Apoyo	Responder dudas del cliente	X			2	0,033	-	-	0,08	-	-	-							
24	Personal de Apoyo	Dirigir al cliente al siguiente proceso	X			0	0,002	-	-	0,00	-	-	-							
25	Personal de Apoyo	Archivar facturas con documentos			X	1	-	-	0,008	-	-	0,02	-							
TOTALES						206	0,28	0,06	3,10	0,81	0,17	0,26								

Figura N° 57: Diagramas de análisis de procesos – Inicial (continuación)
Fuente: Elaboración propia del investigador


DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS																			
<div><p>FAC Med Tu Solución en Capacitación Médica.</p></div>			NOMBRE DEL MACROPROCESO:			Gestión Logística													
			NOMBRE DEL PROCESO:			Gestión de Personal (Eventos)													
			Entrada			Salida													
			Ficha de evento			Cronograma y turnos de trabajo en evento													
NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	TRANSPORTE	MEMORIA	ARCHIVO	Minutos	Tiempo (horas)			Costo (USD)			OBSERVACIONES				
			○	□	→	D	▽		VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV					
			1	Coordinación Logística	Definir la cantidad de personas necesarias por evento	X					5	0,083	-	-		0,37	-	-	
			2	Coordinación Logística	Decidir contratar personal externo. (si hay necesidad, este es un subproceso)	X					5	0,083	-	-		0,37	-	-	
			3	Coordinación Logística	Solicitar al área académica, horario de trabajo de su área			X			5	-	-	0,083		-	-	0,37	
4	Dirección Académica	Enviar horario de trabajo del equipo académico			X			30	-	-	0,500	-	-	4,60					
5	Coordinación Logística	Elaborar cuadro de turnos de trabajo todo el Equipo.	X					60	1,000	-	-	4,44	-	-					
6	Coordinación Logística	Definir actividades a realizar por cada colaborador durante el evento	X					60	1,000	-	-	4,44	-	-					
7	Coordinación Logística	Designar Horarios de Almuerzos/recesos durante evento.	X					30	0,500	-	-	2,22	-	-					
8	Coordinación Logística	Se realiza convocatoria a Reunión Pre-evento			X			5	-	-	0,083	-	-	0,37					
9	Coordinación Logística	Se envía información de turnos, actividades y horarios de almuerzos por impresiones			X			20	-	-	0,333	-	-	1,48					
10	Coordinación Logística	Demoras por respuestas, internet, impresiones				X		15	-	-	0,250	-	-	1,11					
11	Coordinación Logística	En reunión se expone la información enviada.	X					30	0,500	-	-	2,22	-	-					
12	Coordinación Logística	Control de Actividades		X				60	-	1,000	-	-	4,44	-					
TOTALES								325	3,17	1,00	1,25	14,07	4,44	7,93					

Figura N° 57: Diagramas de análisis de procesos – Inicial (continuación)

Fuente: Elaboración propia del investigador

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS																
Gestión Logística																
NOMBRE DEL MACROPROCESO:																
NOMBRE DEL PROCESO:																
Entrada																
Salida																
Llegada de Cliente																
Cliente orientado																
NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	TRANSPORTE	DEMORA	ARCHIVO	Minutos	Tiempo (horas)			Costo (USD)			OBSERVACIONES	
									VAC	NAV	NAV	VAC	NAV	NAV		
1	Coordinación general	Recibir al asistente y darle la bienvenida	X					1	0,008	-	-	0,08	-	-		
2	Coordinación general	Preguntar al cliente su necesidad según su etapa en el proceso de inscripción.	X					1	0,008	-	-	0,08	-	-		
3	Coordinación general	Dirigir al asistente a la fila o instancia adecuada según su situación.			X			1	-	-	0,008	-	-	0,08		
4	Coordinación general	Tiempo de espera cliente en fila				X		40	-	-	0,667	-	-	-		
5	Coordinación general	Atención de inquietudes asistentes	X					3	0,050	-	-	0,46	-	-		
6	Personal de apoyo	Recibir y dar bienvenida al cliente inscrito para entrega de material, según "entregado"	X					1	0,008	-	-	0,02	-	-		
7	Personal de apoyo	Solicitar factura y marcarla con sello de "entregado"	X					1	0,017	-	-	0,04	-	-		
8	Personal de apoyo	Si el cliente no tiene su factura a la mano, buscarlo por nombre en listado y	X					1	0,017	-	-	0,04	-	-		
9	Personal de apoyo	Marcar control de entrega de material					X	1	-	-	0,008	-	-	0,02		
10	Personal de apoyo	Indicar al cliente forma de control de asistencia	X					2	0,033	-	-	0,08	-	-		
11	Personal de apoyo	Atención de inquietudes finales y despacho	X					2	0,033	-	-	0,08	-	-		
12	Personal de apoyo	Demoras varias				X		2	-	-	0,033	-	-	0,08		
TOTALES								54	0,18	-	0,72	0,88	-	0,18		

Figura N° 57: Diagramas de análisis de procesos – Inicial (continuación)

Fuente: Elaboración propia del investigador

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS																				
NOMBRE DEL MACROPROCESO:										Gestión Postevento										
NOMBRE DEL PROCESO:										Emisión de Diplomas										
Entrada										Salida										
Listas finales asistentes y notas evaluados										Diplomas listos para le entrega										
21										Valor Agregado en Tiempo										
Actividades										Valor Agregado en Volumen										
Ciclo (horas)										VAC										
Costo (USD)										VAN										
Frecuencia										NAV										
OPERACIÓN										Costo (USD)										
RECEPCIÓN										VAN										
TRANSPORTE										NAV										
DEMORA										OBSERVACIONES										
ARCHIVO										VAN										
MINUTOS										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										
VAC										VAN										
NAV										NAV										







DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS																
<div><p>FAC Med Tu Solución en Capacitación Médica.</p></div>		Gestión Postevento														
		Emisión y entrega de Diplomas -->Sub Proceso Entrega y Custodia de Diplomas														
		NOMBRE DEL PROCESO:														
		EntradaSalida														
		Diplomas listos para la entrega					Firmas o Información de entrega-recepción									
		Actividades	8	Valor Agregado en Volumen		Valor Agregado en Tiempo		Valor Agregado en Costo								
		Ciclo (horas)	2,58	VAC		VAC		VAC		74,19% VAC						
		Costo (USD)	\$7,61	VAN		VAN		VAN		0% VAN						
		Frecuencia		NAV		NAV		NAV		25,81% NAV						
		OPERACIÓNINSPECCIÓNTRANSPORTE			DEMORA	ARCHIVO	Tiempo (horas)			Costo (USD)			OBSERVACIONES			
NO.		RESPONSABLE		ACTIVIDAD		Minutos		VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV			
		Dep. Inscripciones y 1. Atención al Cliente					15	0,250	-	-	0,74	-	-			
		Dep. Inscripciones y 2. Atención al Cliente					60	1,000	-	-	2,94	-	-			
		Dep. Inscripciones y 3. Atención al Cliente			X		15	-	-	0,250	-	-	0,74			
		Dep. Inscripciones y 4. Atención al Cliente			X		10	-	-	0,167	-	-	0,49			
		Dep. Inscripciones y 5. Atención al Cliente			X		10	0,167	-	-	0,49	-	-			
		Dep. Inscripciones y 8. Atención al Cliente				X	10	-	-	0,167	-	-	0,49			
		Dep. Inscripciones y 6. Atención al Cliente			X		30	0,500	-	-	1,47	-	-			
		Dep. Inscripciones y 7. Atención al Cliente				X	5	-	-	0,083	-	-	0,25			
		TOTALES					155	1,92	-	0,67	5,64	-	1,96			

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS																			
<div><div>Tu Solución en Capacitación Médica.</div></div>				NOMBRE DEL MACROPROCESO: Gestión Administrativa Financiera															
				NOMBRE DEL PROCESO: Gestión de Devoluciones															
				Entrada								Salida							
				Solicitud de Devolución								Reporte ficha de devolución							
Actividades		11	Valor Agregado en Volumen				Valor Agregado en Tiempo				Valor Agregado en Costo								
Ciclo (horas)		10,08	VAC				VAC				VAC				7%				
Costo (USD)		\$12,03	VAN				VAN				VAN				6%				
Frecuencia		Mensual	NAV				NAV				NAV				87%				
OPERACIÓN		INSPECCIÓN	TRANSPORTE	DEMORA	ARCHIVO	Minutos		Tiempo (horas)				Costo (USD)				OBSERVACIONES			
							VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV							
		X				1	0,017	-	-	0,05	-	-							
			X			5	-	-	0,083	-	-	0,25							
		X				15	-	0,250	-	-	0,74	-							
		X				2	0,033	-	-	0,10	-	-							
			X			5	-	-	0,083	-	-	0,25	Las demoras se dan por datos incompletos o erróneos						
				X		180	-	-	3,00	-	-	8,83							
			X			360	-	-	6,0	-	-	-	Hay insatisfacción por la NO notificación de las fechas de						
			X			10	-	-	0,167	-	-	0,49							
		X				15	0,250	-	-	0,74	-	-							
			X			2	-	-	0,033	-	-	0,10							
					X	10	-	-	0,167	-	-	0,49							
11		Atención al Cliente		ACTIVIDAD		TOTALES													

Anexo 4: Encuesta de Satisfacción



Estimado Asistente:

La presente encuesta forma parte de un estudio de gestión de calidad en la atención al cliente de la empresa FACMED HTS Cía. Ltda., los datos recabados son anónimos y serán utilizados para el mejoramiento de los servicios que ofrecemos. Agradecemos su tiempo y predisposición para completar las siguientes preguntas:

SEÑALE SU NIVEL DE SATISFACCIÓN EN:

a. Atención Previo Evento	No Aplica	😊	😐	😞	😡
Tiempo Anticipado en Recibir la Información del Evento.					
Los Medios de Comunicación Utilizados para el Evento: Redes Sociales, Afiches, Volantes, Mails, Mensajes.					
Información Difundida por los Medios de Comunicación Mencionados.					
Actitud del Personal que le Atendió en: Oficina, Vía Telefónica, Vía Redes Sociales, Whatsapp.					
Solución a Requerimientos para el Evento.					
Atención a Inquietudes del Evento.					

SUGERENCIAS? _____

SEÑALE SU NIVEL DE SATISFACCIÓN EN:

b. Inscripción Web	No Aplica	😊	😐	😞	😡
Complejidad del Formulario de Inscripción Web.					
Tiempo de Espera en la Confirmación de su Inscripción Web.					
Tiempo Invertido para el Proceso de Inscripción Virtual.					

SUGERENCIAS? _____

SEÑALE SU NIVEL DE SATISFACCIÓN EN:

c. Inscripción en oficina o sede	No Aplica	😊	😐	😞	😡
Actitud del personal durante el proceso de inscripción.					
Información compartida durante el tiempo de espera.					
Desarrollo del proceso de inscripción al evento.					

SUGERENCIAS? _____

SEÑALE SU NIVEL DE SATISFACCIÓN EN:

d. Durante el Desarrollo del evento:	No Aplica	😊	😐	😞	😡
Organización del personal en el área de las charlas.					
Organización del personal en el área administrativa.					
Atención a requerimientos durante el evento.					
Calidad de productos y bebidas en el área de coffee breaks.					
Atención del personal en el área de Coffee Break.					
Tiempo de Espera para Atención de Coffee Breaks.					
Información para el proceso de evaluación.					

SUGERENCIAS? _____

Si este es su **PRIMER #CongresoFACMED** hasta aquí llega su encuesta.

Si ha participado con nosotros en otros congresos, talleres, por favor indique su grado de satisfacción en:

Servicios Postevento	No Aplica	😊	😐	😞	😡
Complejidad de la Plataforma Virtual.					
Tiempo de espera para la entrega de los certificados.					
Accesibilidad para retirar los certificados en la oficina.					
Facilidades para Solicitar su certificado vía Courier en la página web.					
Tiempo de espera para el envío de su certificado por Courier.					

SUGERENCIAS? _____

Fin de la encuesta. Nuevamente agradecemos su tiempo.



Figura N° 58: Modelo de Encuesta de Satisfacción
Fuente: (FACMED, HTS cía Ltda.)

Anexo 5:

Tabla N° 15: Resultados encuesta de Satisfacción – Inicial

Gestión de Entorno Virtual de Aprendizaje	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy satisfecho
Accesibilidad	2%	43%	52%	4%
SP-Envío de Invitaciones y/o Proformas	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy satisfecho
Actitud del Personal	7%	22%	69%	2%
Fiabilidad	21%	40%	38%	2%
Organización	46%	35%	18%	2%
Tiempo de Espera	56%	31%	11%	2%
SP-Inscripciones Presenciales	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy satisfecho
Actitud del Personal	28%	52%	18%	2%
Fiabilidad	21%	53%	22%	4%
Organización	18%	55%	24%	3%
Tiempo de Espera	41%	42%	17%	1%
SP-Inscripciones Virtuales	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy satisfecho
Accesibilidad	23%	57%	15%	4%
Fiabilidad	30%	52%	13%	4%
Tiempo de Espera	68%	26%	4%	2%
SP-Inscripciones a Evaluaciones	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy satisfecho
Accesibilidad	29%	25%	43%	3%
Fiabilidad	11%	39%	49%	2%
Organización	11%	42%	45%	2%
Gestión de Personal (Eventos)	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy satisfecho
Actitud del Personal	21%	36%	36%	7%
Organización	20%	39%	35%	6%
SP-Inducción Personal Externo	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy satisfecho
Fiabilidad	37%	47%	12%	3%
Orientación inicial del Cliente	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy satisfecho
Fiabilidad	22%	56%	19%	3%
Actitud del Personal	10%	38%	45%	7%
Tiempo de Espera	56%	25%	19%	1%
Emisión y Entrega de Diplomas	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy satisfecho
Tiempo de Espera	56%	31%	12%	0%
SP-Entrega y Custodia de Diplomas	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy satisfecho
Actitud del Personal	3%	13%	81%	3%
Accesibilidad	3%	25%	63%	9%
Tiempo de Espera	4%	24%	69%	3%
SP-Envíos Certificados por Courier	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy satisfecho
Accesibilidad	32%	30%	38%	0%
Fiabilidad	23%	35%	33%	8%
Tiempo de Espera	23%	53%	23%	0%
Gestión de devoluciones	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy satisfecho
Actitud del Personal	22%	70%	9%	0%
Accesibilidad	13%	83%	4%	0%
Tiempo de Espera	78%	13%	9%	0%

Nota: Tabulación de encuestas iniciales, se mide la satisfacción del cliente en etapa previa a las mejoras..

Fuente: Elaboración propia del investigador

Anexo 6:

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS - MEJORADO																				
NOMBRE DEL MACROPROCESO:			Gestión Académica																	
NOMBRE DEL PROCESO:			Gestión de Entorno Virtual de Aprendizaje																	
Entrada			Salida																	
Mail con listado de estudiantes a evaluarse, según normativa general, las fechas se basan en la ficha del evento																				
NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	TRANSPORTE	DEMONIA	ARCHIVO	Minutos	Tiempo (horas)			Costo (USD)			Valor Agregado en Tiempo			Valor Agregado en Costo		
									VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Coordinación Académica	Crear y configurar el curso y evaluación virtual	X					10	0,167	-	-	0,60	-	-	56,25%	VAC	71,05%			
2	Dirección Académica	Revisar material de apoyo y bibliográfico		X				15	-	0,250	-	-	2,30	-	18,75%	VAN	22,78%			
3	Dirección Académica	Editar material de apoyo y bibliográfico	X					90	1,500	-	-	13,79	-	-	25,00%	NAV	6,17%			
4	Dirección Académica	Cargar material de apoyo	X					10	0,167	-	-	1,53	-	-						
5	Dirección Académica	Tiempo de espera en cargar material de apoyo				X		20	-	-	0,333	-	-	-						
6	Coordinación Académica	Recibir y verificar listados de usuarios inscritos	X					15	-	0,250	-	-	0,91	-		EL listado se recibe según políticas dispuestas.				
7	Coordinación Académica	Cargar usuarios	X					10	0,167	-	-	0,60	-	-						
8	Coordinación Académica	Verificar errores y corrección de haberos	X					5	0,083	-	-	0,30	-	-						
9	Coordinación Académica	Tiempo de espera en cargar usuarios				X		10	-	-	0,167	-	-	-						
10	Dirección Académica	Revisar, banco de preguntas	X					15	-	0,250	-	-	2,30	-		Banco de preguntas se recibe según políticas de edición y tiempos.				
11	Dirección Académica	Editar, banco de preguntas	X					45	0,750	-	-	6,89	-	-						
12	Dirección Académica	Tiempo de espera en cargar preguntas				X		15	-	-	0,250	-	-	-						
13	Dirección Académica	Revisar configuración de evaluación	X					15	-	0,250	-	-	2,30	-						
14	Coordinación Académica	Emitir reporte de evaluados (notas)	X					10	0,167	-	-	0,60	-	-						
15	Académica	Enviar documento con listado de evaluados con notas finales		X				30	-	-	0,500	-	-	1,81						
16	Coordinación Académica	Archivo notas					X	5	-	-	0,083	-	-	0,30						
TOTALES								320	3,00	1,00	1,33	24,33	7,80	2,11						

Figura N° 59: Diagramas de Análisis de Procesos- Mejorado

Fuente: Elaboración propia del investigador

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS - MEJORADO																			
NOMBRE DEL MACROPROCESO:										Comercialización									
NOMBRE DEL PROCESO:										Inscripciones (Ventas) -> Sub Proceso -Inscripciones presenciales									
Entrada										Salida									
Decisión de Compra										Cliente facturado									
Actividades		14		Valor Agregado en Volumen		Valor Agregado en Tiempo		Valor Agregado en Costo		Valor Agregado en Costo		Valor Agregado en Costo		Valor Agregado en Costo		Valor Agregado en Costo		Valor Agregado en Costo	
Ciclo (horas)		0,11		VAC		VAN		VAN		VAN		VAN		VAN		VAN		VAN	
Costo (USD)		\$0,33		VAN		VAN		VAN		VAN		VAN		VAN		VAN		VAN	
Frecuencia		Diario		NAV		NAV		NAV		NAV		NAV		NAV		NAV		NAV	
OPERACIÓN		INSPECCIÓN TRANSPORTE		DEBORA		ARCHIVO		Tiempo (horas)		Costo (USD)		OBSERVACIONES		OBSERVACIONES		OBSERVACIONES		OBSERVACIONES	
NO.		RESPONSABLE		ACTIVIDAD		Minutos		VAC		VAN		NAV		NAV		NAV		NAV	
1	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	X		Saludar al cliente, bienvenida (en oficina: confirmar decisión de		0,3		0,005		-		0,01		-		Según protocolo de atención.		-	
2	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	X		Solicitar documentos requisitos de inscripción		0,3		0,005		-		0,01		-		-		-	
3	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	X		Tomar datos generales para inscripción		2		0,033		-		0,10		-		-		-	
4	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	X		Demoras en responder datos		1		-		0,017		-		0,05		En orientación inicial el cliente es informado de los datos a ser solicitados en inscripción (aplica en inscripciones indirectas).		-	
5	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	X		Receptar pago		0,2		0,003		-		0,01		-		-		-	
6	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	X		Se confirman los datos para factura		0,2		-		0,003		-		0,01		-		-	
7	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	X		De no ser los mismos, se toman datos para factura.		0,5		0,008		-		0,02		-		-		-	
8	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	X		Emitir factura		0,3		0,005		-		0,01		-		-		-	
9	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	X		Llenar datos en credencial (no en oficina)		0,2		0,003		-		0,01		-		-		-	
10	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	X		Entregar Factura y credencial		0,2		0,003		-		0,01		-		-		-	
11	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	X		Grabar inscripción en sistema		0,2		-		0,003		-		0,01		-		-	
12	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	X		Responder dudas del asistente		1		0,017		-		0,05		-		-		-	
13	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	X		Dirigir al cliente al siguiente proceso		0,2		-		0,003		-		-		0,01		-	
14	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	X		Archivar documentos		0,2		-		0,003		-		-		0,01		-	
TOTALES						6,8		0,08		0,00		0,03		0,25		0,01		0,08	

Figura N° 59: Diagramas de Análisis de Procesos- Mejorado (continuación)
Fuente: Elaboración propia del investigador

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS - MEJORADO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
NOMBRE DEL MACROPROCESO:										Comercialización																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
NOMBRE DEL PROCESO:										Inscripciones (Ventas) -> Sub Proceso -Inscripciones virtuales																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
Entrada										Salida																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
Decisión de Compra, cliente a distancia										Factura y reporte de Inscripciones Web																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
Actividades										Valor Agregado en Volumen					Valor Agregado en Tiempo					Valor Agregado en Costo																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Ciclo (horas)										0,20					VAC					82,35%					VAC					83%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
Costo (USD)										\$0,57					VAN					10,53%					VAN					10%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
Frecuencia										Semanal					NAV					21,05%					NAV					7,56%					NAV					7%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
OPERACIÓN										INSPECCIÓN					TRANSPORTE					DEMORA					ARCHIVO					MINUTOS					TIEMPO (horas)					Costo (USD)					OBSERVACIONES																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
										○					□					➡					D					▽																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														

Figura N° 59: Diagramas de Análisis de Procesos- Mejorado (continuación)
Fuente: Elaboración propia del investigador


Diagrama de Análisis de Procesos - Mejorado																
<div><div><div>FAC Med</div><div>Tu Solución en Capacitación Médica.</div></div></div>			Nombre del Macroproceso:		Gestión Logística											
			Nombre del Proceso:		Gestión de Personal (Eventos)											
			Entrada				Salida									
			Ficha de evento				Cronograma y turnos de trabajo en evento									
No.	Responsable	Actividad	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Archivo	Minutos	Tiempo (horas)			Costo (USD)			Observaciones	
									VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV		
1	Coordinación Logística	Definir la cantidad de personas necesarias por evento	X					10	0,167	-	-	0,74	-	-	Según políticas de gestión de personal.	
2	Coordinación Logística	Elaborar y socializar cuadro de turnos de trabajo todo el Equipo.	X					30	0,500	-	-	2,22	-	-	Será política de gestión de personal, la asignación de una persona fija del equipo académico eliminando demoras por esta actividad.	
3	Coordinación Logística	Definir actividades a realizar por cada colaborador durante el evento	X					40	0,667	-	-	2,96	-	-	Deben incluirse horarios de recesos establecidos.	
4	Coordinación Logística	Designar Horarios de Almuerzos/recesos durante evento.	X					20	0,333	-	-	1,48	-	-	Fecha de reunión preestablecida en ficha de congreso, compartidas mensualmente.	
5	Coordinación Logística	Se realiza convocatoria a Reunión Pre-evento			X			1	-	-	0,017	-	-	0,07	Se usarán formatos claros.	
6	Coordinación Logística	Socializar información relevante por mail y whatsapp.			X			15	-	-	0,250	-	-	1,11	Los lineamientos de control deben estar claramente establecidos en las políticas de gestión de personal.	
7	Coordinación Logística	Exponer información compartida de forma amplia.	X					30	0,500	-	-	2,22	-	-		
8	Coordinación Logística	Control de Actividades		X				180	-	3,000	-	-	13,33	-		
TOTAL FS								326,00	2,17	3,00	0,27	9,63	13,33	1,19		

Figura N° 59: Diagramas de Análisis de Procesos- Mejorado (continuación)
Fuente: Elaboración propia del investigador


DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS - MEJORADO																			
										Gestión Logística									
										Orientación inicial del Cliente (Evento)									
										Salida									
										Cliente orientado									
Entrada										Salida									
Llegada de Cliente										Cliente orientado									
NOMBRE DEL MACROPROCESO:										NOMBRE DEL MACROPROCESO:									
Actividades										Valor Agregado en Tiempo									
Ciclo (horas)										VAC									
Costo (USD)										VAN									
Frecuencia										NAV									
OPERACIÓN										Costo (USD)									
NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	INSPECCIÓN	TRANSPORTE	DEMORA	Minutos	Tiempo (horas)			Costo (USD)			OBSERVACIONES						
							VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV							
1	Personal de apoyo	Recibir al asistente.	X			0,5	0,008	-	-	0,02	-	-	Según protocolo de atención.						
2	Personal de apoyo	Entender la necesidad del cliente según su etapa en el proceso de inscripción.	X			0,5	0,008	-	-	0,02	-	-							
3	Personal de apoyo	Dirigir al asistente a la fila o instancia adecuada según su situación.		X		0,3	-	-	0,005	-	-	0,01							
4	Personal de apoyo	Verificar estado óptimo del asistente para ser atendido	X			0,3	-	0,005	-	-	0,01	-	Se instalará personal de apoyo facilitando requisitos básicos.						
5	Personal de apoyo	Aprovechar tiempo de espera cliente en fila, con tareas programadas.	X			30	0,500	-	-	1,25	-	-	Seguir un check list de tareas de esta actividad, mientras el cliente espera en						
6	Personal de apoyo	Cliente ingresa y sale de proceso de inscripción.				1	-	-	0,017	-	-	0,04							
7	Personal de apoyo	Recibir asistente inscrito	X			0,5	0,008	-	-	0,02	-	-	Según protocolo de atención.						
8	Personal de apoyo	Solicitar factura	X			0,3	0,005	-	-	0,01	-	-							
9	Personal de apoyo	Si el cliente no tiene su factura a la mano, solucionar inconveniente.	X			0,5	0,008	-	-	0,02	-	-	Según protocolo de atención.						
10	Personal de apoyo	Marcar entrega de material		X		0,2	-	-	0,003	-	-	0,01							
11	Personal de apoyo	Dar indicaciones para control de asistencia	X			1	0,017	-	-	0,04	-	-							
12	Personal de apoyo	Atención de inquietudes finales y despacho	X			1	0,017	-	-	0,04	-	-	Según protocolo de atención.						
13	Personal de apoyo	Demoras varias		X		1	-	-	0,017	-	-	0,04							
TOTALES							37,10	0,57	0,01	0,04	1,43	0,01							

Figura N° 59: Diagramas de Análisis de Procesos- Mejorado (continuación)
Fuente: Elaboración propia del investigador

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS - MEJORADO																			
NOMBRE DEL MACROPROCESO: Gestión Logística										Gestión de Personal Eventos --> Subproceso:Inducción Personal Externo									
NOMBRE DEL PROCESO:										Gestión de Personal Eventos --> Subproceso:Inducción Personal Externo									
Entrada										Salida									
Colaborador Contratado										Personal entrenado									
Actividades		12		Valor Agregado en Volumen		Valor Agregado en Tiempo		Valor Agregado en Costo		Valor Agregado en Tiempo		Valor Agregado en Costo		Valor Agregado en Tiempo		Valor Agregado en Costo		Valor Agregado en Costo	
Ciclo (horas)		3,09		VAC		VAN		VAN		VAN		VAN		VAN		VAN		VAN	
Costo (USD)		\$11,70		VAN		VAN		VAN		VAN		VAN		VAN		VAN		VAN	
Frecuencia		VAN		VAN		VAN		VAN		VAN		VAN		VAN		VAN		VAN	
OPERACIÓN		INSPECCIÓN		TRANSPORTE		DEMORA		ARCHIVO		Minutos		Tiempo (horas)		Costo (USD)		OBSERVACIONES		OBSERVACIONES	
O		□		⇧		D		▽		0,1		-		0,002		-		Formato establecido de datos y fechas de contactos.	
1		Coordinación Logística		Enviar datos y fechas de contacto con el personal						0,1		-		0,002		-		Formato establecido de datos y fechas de contactos.	
2		Coordinación Logística		Demoras en tiempo de Comunicación por dudas o preguntas						10		-		0,167		-		0,74	
3		Dep. Inscripciones y Atención al Cliente		Preparar y enviar documentación, insumos, guías al colaborador.		X				20		0,333		-		0,98		-	
4		Dep. Inscripciones y Atención al Cliente		Capacitación del área de inscripciones y ventas						10		0,167		-		0,49		-	
5		Coordinación Académica		Preparar y enviar documentación, insumos, guías al colaborador.						20		0,333		-				Definir Check list y guías al colaborador administrativo (x2 etapas)	
6		Coordinación Académica		Capacitación del área académica						10		0,167		-		0,60		-	
7		Dep. Inscripciones y Atención al Cliente		Preparar documentación, insumos, guías al colaborador.						15		0,250		-				Definir Check list de materiales, Check list de tareas y guías con respuestas a	
8		Coordinación Logística/ Dep. Inscripciones y		Capacitación directa (en persona) previo evento.		X				30		0,500		-		3,69		-	
9		Coordinación Logística		Controlar actividades durante evento		X				30		-		0,500		-		2,22	
10		Coordinación Logística		Demoras en tiempo de Comunicación por dudas o preguntas				X		10		-		0,167		-		0,74	
11		Coordinación Logística		Verificar la finalización de actividades.		X				15		-		0,250		-		1,11	
12		Coordinación Logística		Realizar pago				X		15		-		0,250		-		1,11	
TOTALES										1,75		0,75		0,59		5,77		3,33	
																		2,60	

Figura N° 59: Diagramas de Análisis de Procesos- Mejorado (continuación)
Fuente: Elaboración propia del investigador


DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS - MEJORADO																			
										Gestión Postevento Emisión y entrega de Diplomas -->Sub Proceso Envíos courier									
NOMBRE DEL MACROPROCESO:										NOMBRE DEL PROCESO:									
Entrada										Salida									
Solicitud de envío										Firmas o Información de entrega-recepción									
Actividades		10		Valor Agregado en Volumen		Valor Agregado en Tiempo		Valor Agregado en Costo		Valor Agregado en Costo		Valor Agregado en Costo		Valor Agregado en Costo		Valor Agregado en Costo		Valor Agregado en Costo	
Ciclo (horas)		0,44		VAN		VAN		VAN		VAN		VAN		VAN		VAN		VAN	
Costo (USD)		\$1,30		VAN		VAN		VAN		VAN		VAN		VAN		VAN		VAN	
Frecuencia		2/Semana		NAV		NAV		NAV		NAV		NAV		NAV		NAV		NAV	
OPERACIÓN		INSPECCIÓN		TRANSPORTE		DEMORA		ARCHIVO		Tiempo (horas)		Costo (USD)		OBSERVACIONES					
NO.		RESPONSABLE		ACTIVIDAD		Minutos		VAC		VAN		NAV							
1		Dep. Inscripciones y Atención al Cliente		Recibir mensaje llamada o mail del cliente solicitando envío de diplomas		0,5		0,008		-		0,02		-		Protocolo de atención al cliente.			
2		Dep. Inscripciones y Atención al Cliente		Enviar informativo del servicio y resolver inquietudes varias		2		0,033		-		0,10		-					
3		Dep. Inscripciones y Atención al Cliente		Recibir y procesar solicitud de envío.		5		0,083		-		0,25		-					
4		Dep. Inscripciones y Atención al Cliente		Verificar datos de pago		1		-		0,017		-		0,05		Con políticas de fechas de actualización de estados de cuenta bancarios no hay			
5		Dep. Inscripciones y Atención al Cliente		Preparar documentos de envío según requerimientos.		5		0,083		-		0,25		-					
6		Dep. Inscripciones y Atención al Cliente		Envío de courier		1		-		0,017		-		0,05		Rediseñar condiciones del servicio para el cliente y Definir políticas internas del			
7		Dep. Inscripciones y Atención al Cliente		Demora en envío de courier		5		-		0,083		-		0,25					
8		Dep. Inscripciones y Atención al Cliente		Notificar al cliente el número de guía de envío.		2		0,033		-		0,10		-					
9		Dep. Inscripciones y Atención al Cliente		Confirmar recepción con cliente		10		-		-		-		-		En política incluir un máximo de contactos.			
10		Dep. Inscripciones y Atención al Cliente		Actualizar Archivo de entrega/envíos		5		-		-		-		-		Política debe incluir periodicidad de actualización.			
10		TOTALES				36,50		0,24		0,0		0,71		0,05		0,54			

Figura N° 59: Diagramas de Análisis de Procesos- Mejorado (continuación)
Fuente: Elaboración propia del investigador


DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS - MEJORADO																
<div><p>FACMed Tu Solución en Capacitación Médica.</p></div>			NOMBRE DEL MACROPROCESO:			Gestión Postevento										
			NOMBRE DEL PROCESO:			Emisión y entrega de Diplomas -->Sub Proceso Envíos courier										
			Entrada			Salida										
			Solicitud de envío			Firmas o Información de entrega-recepción										
			Actividades	10	Valor Agregado en Volumen			Valor Agregado en Tiempo			Valor Agregado en Costo					
			Ciclo (horas)	0,44	VAC			VAC			VAC					
			Costo (USD)	\$1,30	VAN			VAN			VAN					
			Frecuencia	2/Semana	NAV			NAV			NAV					
			OPERACIÓN	INSPECCIÓN	TRANSPORTE	DEMORA	ARCHIVO	Tiempo (horas)			Costo (USD)			OBSERVACIONES		
			○	□	🏠	D	▽	Minutos	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN			NAV
1			Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	X					0,5	0,008	-	-	0,02	-	-	Protocolo de atención al cliente.
2			Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	X				2	0,033	-	-	0,10	-	-		
3			Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	X				5	0,083	-	-	0,25	-	-		
4			Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	X	X			1	-	0,017	-	-	0,05	-	Con políticas de fechas de actualización de estados de cuenta bancarios no hay	
5			Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	X				5	0,083	-	-	0,25	-	-		
6			Dep. Inscripciones y Atención al Cliente		X			1	-	-	0,017	-	-	0,05	Rediseñar condiciones del servicio para el cliente y Definir políticas internas del	
7			Dep. Inscripciones y Atención al Cliente			X		5	-	-	0,083	-	-	0,25		
8			Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	X				2	0,033	-	-	0,10	-	-		
9			Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	X				10				-	-	-	En política incluir un máximo de contactos.	
10			Dep. Inscripciones y Atención al Cliente				X	5	-	-	0,083	-	-	-	Política debe incluir periodicidad de actualización.	
			TOTALES					36,50	0,24	0,0	0,2	0,71	0,05	0,54		

Figura N° 59: Diagramas de Análisis de Procesos- Mejorado (continuación)
Fuente: Elaboración propia del investigador



DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS - MEJORADO																			
		NOMBRE DEL MACROPROCESO: Gestión Administrativa Financiera NOMBRE DEL PROCESO: Gestión de Devoluciones																	
		Entrada Solicitud de Devolución										Salida Reporte ficha de devolución							
NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	TRANSPORTE	DEMORA	ARCHIVO	Minutos	Tiempo (horas)			Costo (USD)			OBSERVACIONES				
									VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV					
1	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	Recibir mensaje llamada o mail del cliente solicitando devolución	X				9	0,66	VAC	55,56%	VAC	VAC	34,18%	VAC	34%				
2	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	Enviar informativo del procedimiento y resolver inquietudes varias	X				Mensual	\$1,94	NAV	22,22%	NAV	NAV	50,63%	NAV	51%				
3	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	Recibir solicitud, procesar y verificar datos		X				10	-	0,167	-	-	0,49	-					
4	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	Respuesta al cliente	X					3	0,050	-	-	0,15	-	-					Protocolo de atención al cliente.
5	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	Proceso de gestión de pagos		X				3	-	-	0,050	-	-	0,15					La solicitud de devolución será de mediante un formulario virtual donde
6	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	Seguimiento al pago		X				10	-	0,167	-	-	0,49	-					Definir formato de respuesta que debe incluir: Status de proceso, confirmación
8	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	Receptar confirmación de pago y notificar al cliente	X					3	0,050	-	-	0,15	-	-					Definir formato de notificación de pago.
9	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	Verificar e imprimir ficha de devolución	X					5	0,083	-	-	0,25	-	-					Este proceso será también el archivo final.
10	Dep. Inscripciones y Atención al Cliente	Entregar al área contable		X				3	-	-	0,050	-	-	0,15					
TOTALES								39,50	0,23	0,3	0,10	0,66	0,98	0,29					

Figura N° 59: Diagramas de Análisis de Procesos- Mejorado (continuación)
 Fuente: Elaboración propia del investigador

Anexo 7: Manual de Procedimientos

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FACMED HTS CÍA. LTDA.	Código:	PM-14
		Versión:	1.0
Proceso/Subproceso:	Gestión de Entorno virtual de Aprendizaje	Fecha:	Sep -17

1. Propósito

Optimizar el tiempo de manejo de la plataforma de educación virtual para facilitar el proceso de capacitación del estudiante, para que responda sus necesidades y de la organización, siguiendo políticas, formatos y registros descritos en este documento.

2. Alcance

Todos los eventos académicos que se proyectan con contenido virtual y/o evaluación.

3. Vigencia

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procedimientos.

4. Responsables del Proceso

- Dirección académica
- Coordinación académica

5. Definiciones

- Equipo académico de evento.- es el personal designado a cargo del desarrollo del programa académico.
- Nube de almacenamiento virtual.- plataforma en línea de almacenamiento de archivos.
- Charlas virtuales.- archivo de contenido multimedia, es una presentación grabada mientras un especialista la expone en tiempo real.
- Presentaciones.- archivos de contenido ppt o similares.
- Contenido virtual.- corresponde a charlas virtuales y/o presentaciones.
- Banco de preguntas.- recopilación de preguntas, que los especialistas proponen para la evaluación final de evento.

6. Políticas

- a) El banco de preguntas se enviará por el equipo académico de evento, según indicaciones del Documento PM-14.D-01
- b) El equipo académico de evento debe cargar en la nube de almacenamiento virtual los archivos de banco de preguntas y presentaciones receptadas durante el día de evento en curso. La frecuencia será:
 - i. Diariamente en eventos de tres días o menos.
 - ii. Cada tercer día en eventos de más de tres días.
- c) Se capacitará trimestralmente a todo el personal académico, de nómina y de apoyo.
- d) El contenido virtual deberá ser cargado en la plataforma virtual en la siguiente frecuencia:
 - i. Diariamente en eventos de tres días o menos.
 - ii. Cada tercer día en eventos de más de tres días.
- e) El reporte de evaluados será enviado hasta las 9AM del día laborable posterior a la finalización de la evaluación en el documento PM-14.D-02

7. Indicadores

Nombre	Índice de eficacia-Gestión EVA					
Descripción	Indica el grado de eficacia en el proceso de gestión EVA					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I.	L.S.	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Carga de información sin errores/ Total de intentos de Carga	Trimestral	Positivo	85%	100%	Control de mejoras	Comité de mejoras

Nombre	Índice de Demoras - Gestión EVA					
Descripción	Indica el grado de demoras que tiene el proceso					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I.	L.S.	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo de demoras/ Tiempo de ciclo de proceso	Trimestral	Negativo	0%	15%	Control de Mejoras	Control de Mejoras

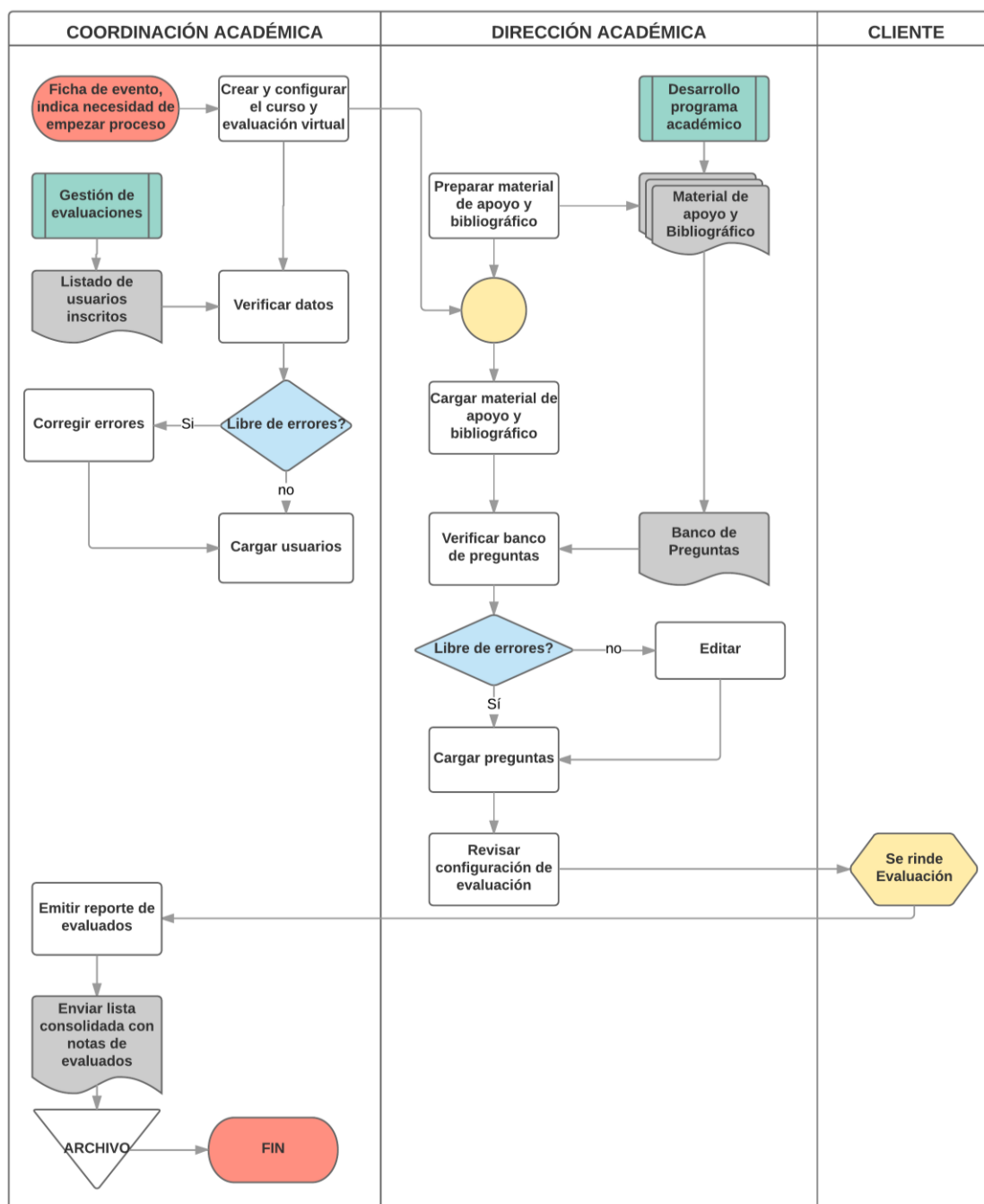
8. Documentación


Documento	Nombre
PM-14.D-01	Requisitos recopilación de preguntas de evaluación
PM-14.D-02	Listado de tareas de configuraciones
PM-14.D-03	Requisitos listado de evaluados

9. Registros y formatos

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PM-14.F1	Formato de listado de asistentes a evaluarse	Digital	5 años	Archivo empresa
PM-14.F2	Formato para TOMA de banco de preguntas (Expositor)	Digital	5 años	Archivo empresa
PM-14.F3	Formato para ENVÍO de preguntas (EVA)	Digital	5 años	Archivo empresa
PM-14.F4	Formato de reporte de evaluados	Digital	5 años	Archivo empresa

10. Diagrama de flujo



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FACMED HTS CÍA. LTDA.	Código:	SubPM-221
		Versión:	1.0
Proceso/Subproceso:	SP-Envío de invitaciones y/o proformas	Fecha:	Sep -17

1. Propósito

Ofrecer al cliente un servicio sistematizado que brinde facilidades para asegurar la decisión de compra, mediante la emisión de invitaciones y proformas, siguiendo políticas, formatos y registros descritos en este documento.

2. Alcance

Disponible para todos los clientes que se encuentren en trámites de permisos y/o son auspiciados por su trabajo.

3. Vigencia

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procedimientos.

4. Responsables del Proceso

- Departamento de inscripciones y Atención al cliente.

5. Definiciones

- Documentos empresariales.- se entiende por RUC, certificado bancario, cédula de identidad del representante legal.

6. Políticas

- El envío de invitaciones y/o proformas se lo realiza diariamente a las 10h00 y a las 15h00.
- Los requerimientos de fines de semana serán atendidos el primer día laborable hasta las 10h00.
- Los documentos deben ser enviados en formato .PDF
- Los documentos empresariales deben enviarse en archivo comprimido.

7. Indicadores

Nombre	Índice de eficacia-SP-Envío de invitaciones y/o proformas					
Descripción	Indica el grado de eficacia en el subproceso de envío de invitaciones					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I.	L.S.	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Requerimiento atendido/ Total comunicaciones de coordinación	Mensual	Positivo	85%	100%	Control de mejoras	Comité de mejoras

Nombre	Índice de Demoras -SP-Envío de invitaciones y/o proformas					
Descripción	Indica el grado de demoras que tiene el proceso					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I.	L.S.	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo de demoras/ Tiempo de ciclo de proceso	Mensual	Negativo	0%	15%	Control de mejoras	Comité de mejoras

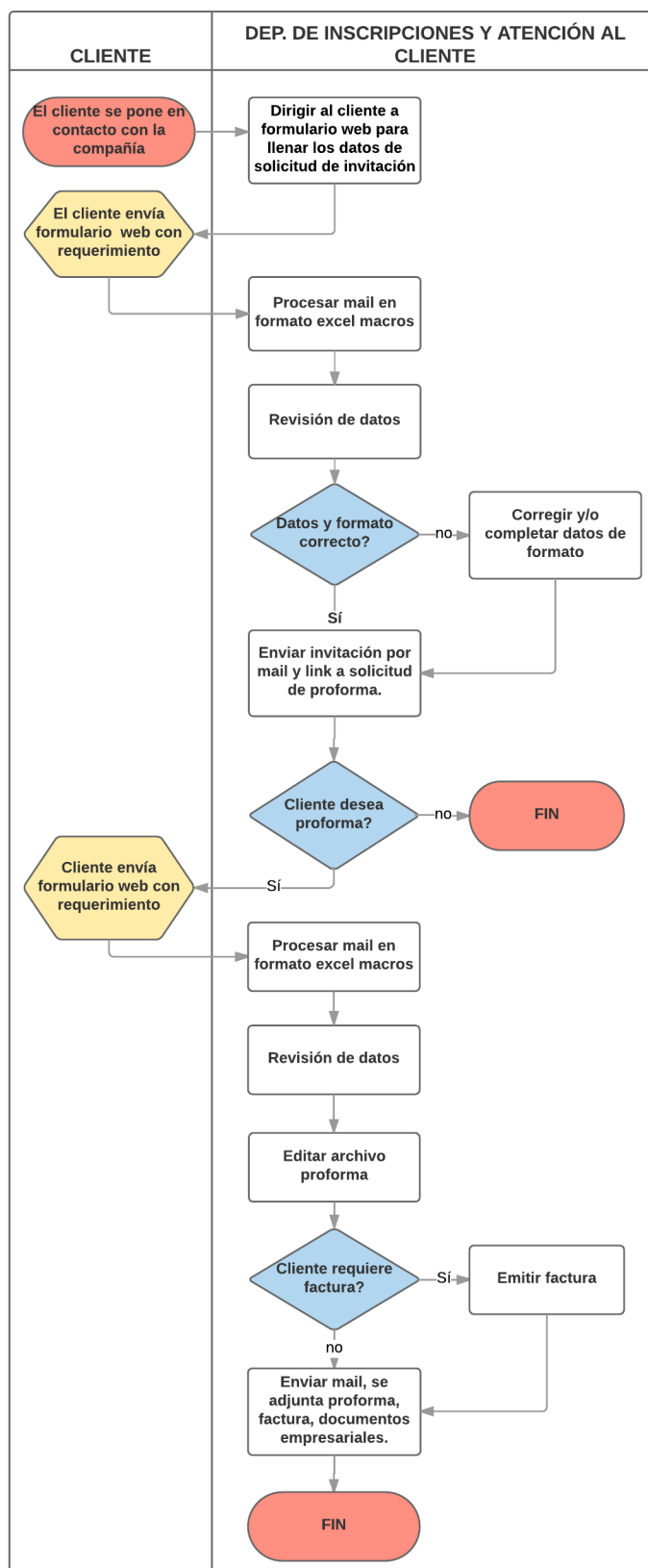
8. Documentación


No se contempla el uso de documentos para la operación de este subproceso.

9. Registros y formatos

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
-	Facturas	Impreso	5 años	Archivo empresa
SubPM-221-F1	Formato de lista del "texto información" por evento	Excel	6 meses	Archivo digital
SubPM-221-F2	Formato base carta de invitación para uso de combinación	Word	6 meses	Archivo digital
SubPM-221-F3	Texto mail de envío de invitaciones	Digital	6 meses	Archivo digital
SubPM-221-F4	Formato base proforma	Word	6 meses	Archivo digital
SubPM-221-F5	Texto mail de envío de proforma	Digital	6 meses	Archivo digital

10. Diagrama de flujo



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FACMED HTS CÍA. LTDA.	Código:	SubPM-222
		Versión:	1.0
Proceso/Subproceso:	SP-Inscripciones presenciales	Fecha:	Sep-17

1. Propósito

Brindar al cliente una experiencia de compra rápida, eficaz y satisfactoria, siguiendo políticas, formatos y registros descritos en este documento.

2. Alcance

A todos los clientes que concurran a la inscripción en oficina o sede de evento.

3. Vigencia

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procedimientos.

4. Responsables del Proceso

- Departamento de inscripciones y Atención al cliente.

5. Definiciones

- Credencial.- documento de identificación del asistente/alumno, durante la duración del congreso.
- Inscripción directa.- inscripción realizada por la persona participante del evento.
- Inscripción indirecta.- inscripción realizada por una tercera persona.

6. Políticas

- Seguir el protocolo de atención al cliente, el protocolo debe ser revisado y actualizado cada 3 meses.
- Confirmar los datos de facturación.
- Al final de la jornada de inscripciones se archivan en orden de número de inscripción:
 - Copia de factura/recibo
 - Voucher de pago (banco, crédito o débito)
 - Requisitos

7. Indicadores

Nombre	Índice de eficacia-SP-Inscripciones presenciales					
Descripción	Indica el grado de eficacia en el SP-Inscripciones presenciales					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I.	L.S.	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
clientes atendidos/ Inscripciones realizadas	Mensual	Positivo	85%	100%	Control de mejoras	Comité de mejoras

Nombre	Índice de Demoras - SP-Inscripciones presenciales					
Descripción	Indica el grado de demoras que tiene el proceso					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I.	L.S.	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo de demoras/ Tiempo de ciclo de proceso	Mensual	Negativo	0%	15%	Control de mejoras	Comité de mejoras

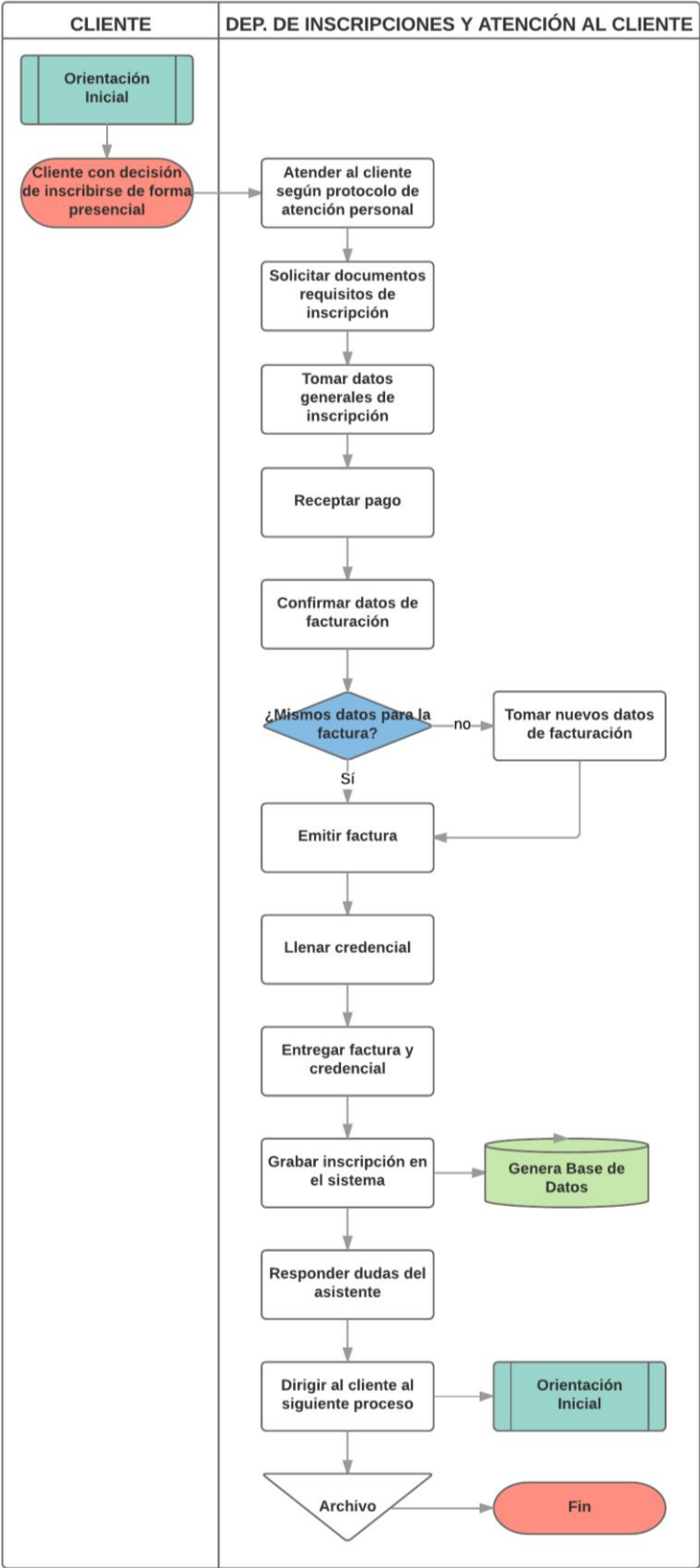
8. Documentación


Documento	Nombre
PAT-V1	Protocolo de atención al cliente

9. Registros y formatos

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PM-22-F1	THOMAS	Excel Macros	5 años	Archivo digital
-	Facturas	Impreso	5 años	Archivo empresa

10. Diagrama de flujo



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FACMED HTS CÍA. LTDA.	Código:	SubPM-223
		Versión:	1.0
Proceso/Subproceso:	SP-Inscripciones virtuales	Fecha:	Sep-17

1. Propósito

Brindar al cliente una experiencia de compra virtual rápida, eficaz, segura y satisfactoria, siguiendo políticas, formatos y registros descritos en este documento.

2. Alcance

A todos los clientes que deseen asegurar su cupo previo evento y no les es posible acercarse a oficina.

3. Vigencia

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procedimientos.

4. Responsables del Proceso

- Departamento de inscripciones y Atención al cliente.

5. Definiciones

- Listado de créditos bancarios.- detalle de depósitos, transferencias y créditos bancarios en general, de la cuenta principal de la organización.
- Legalización de inscripción.- se la realiza en evento, con la entrega de requisitos y documentos de pago, se entrega factura o recibo de inscripción.

6. Políticas

- a) La actualización del listado de créditos bancarios será diario 15h00.
- b) Las inscripciones virtuales se las procesará diariamente hasta las 16h00
- c) Los datos profesionales se los verifica directamente en la página del SENESCYT uno a uno.
- d) Se notifica al cliente diariamente estado de su inscripción virtual. (éxito o no).
Vía mail y whatsapp (solo talleres), formato SubPM-223-F1

- e) El listado de inscripciones virtuales exitosas se imprimen por duplicado según formato SubPM-223-F2
- f) Las facturas se organizan por número de factura.
- d) En la etapa presencial de legalización de inscripción, seguir el protocolo de atención al cliente, el protocolo debe ser revisado y actualizado cada 3 meses.
- e) Al final de la jornada de inscripciones se archivan en orden de número de inscripción:
 - i. Copia de factura/recibo
 - ii. Voucher de pago (banco, crédito o débito)
 - iii. Requisitos

7. Indicadores

Nombre	Índice de eficacia-SP-Inscripciones virtuales					
Descripción	Indica el grado de eficacia en el SP-Inscripciones virtuales					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I.	L.S.	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Registros virtuales recibidos/ Inscripciones virtuales registradas	Mensual	Positivo	85%	100%	Control de mejoras	Comité de mejoras

Nombre	Índice de Demoras - SP-Inscripciones virtuales					
Descripción	Indica el grado de demoras que tiene el proceso					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I.	L.S.	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo de demoras/ Tiempo de ciclo de proceso	Mensual	Negativo	0%	15%	Control de mejoras	Comité de mejoras

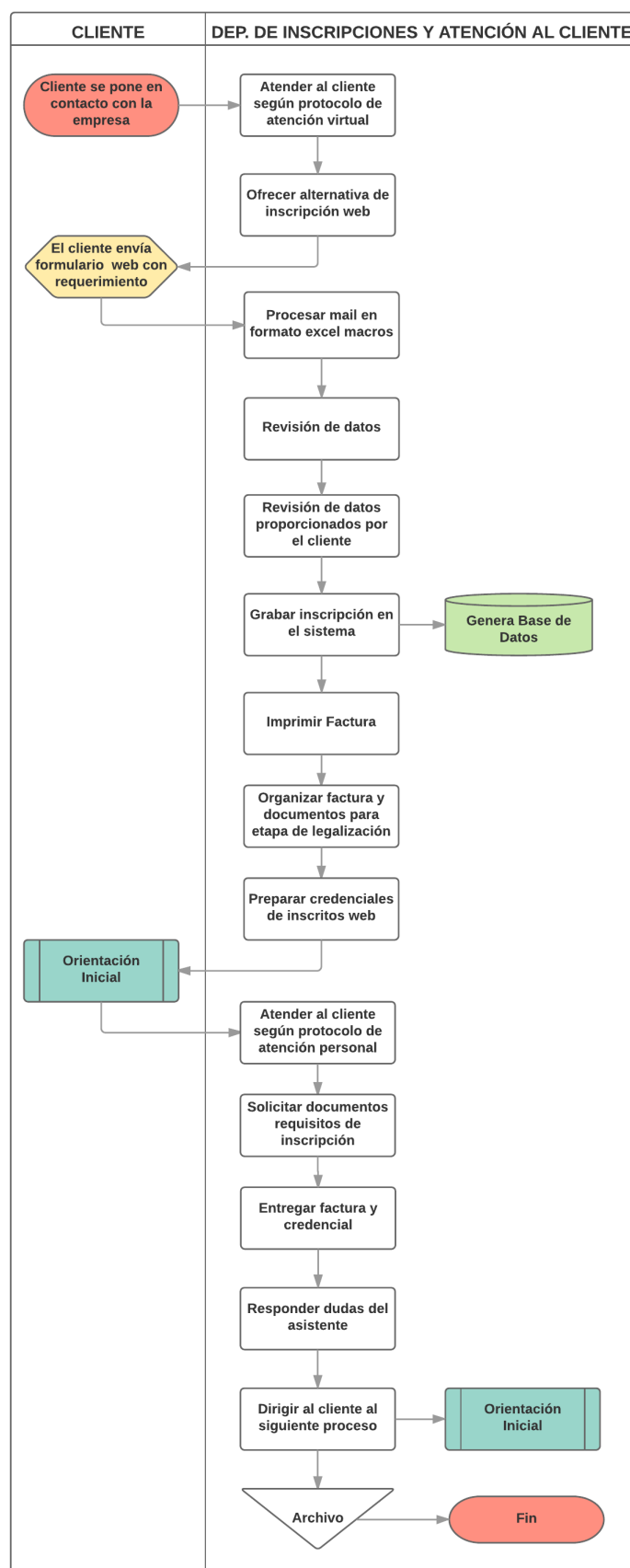
8. Documentación


Documento	Nombre
PAT-V1	Protocolo de atención al cliente

9. Registros y formatos

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
-	Listado de créditos bancarios	Excel e Impreso	1 año	Archivo empresa
-	Facturas	Impreso	5 años	Archivo empresa
PM-22-F1	THOMAS	Excel Macros	5 años	Archivo digital
SubPM-223-F1	Texto mail notificación estado inscripción virtual.	Digital	3 meses	Archivo digital
SubPM-223-F2	Formato lista inscripciones web exitosas	Impreso	1 mes	personal de apoyo evento.

10. Diagrama de flujo



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FACMED HTS CÍA. LTDA.	Código:	SubPM-224
		Versión:	1.0
Proceso/Subproceso:	SP- Gestión de evaluaciones	Fecha:	Sep-17

1. Propósito

Garantizar el correcto desempeño de la actividad de evaluación y cumplir con los requerimientos siguiendo políticas, formatos y registros descritos en este documento.

2. Alcance

Todos los clientes que opten por rendir evaluación.

3. Vigencia

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procedimientos.

4. Responsables del Proceso

- Departamento de inscripciones y Atención al cliente.
- Dirección académica

5. Definiciones

- Syllabus del evento.- Documento académico que comunica la información general del curso y la evaluación, define objetivos y responsabilidades, de naturaleza descriptiva.
- Cronograma.- documento impreso agenda diaria del evento, incluye horario, temas y nombres de expositores.
- Base de evaluados.- corresponde al listado de personas que optaron y se registraron para rendir la evaluación con datos de usuario y contraseña asignados.

6. Políticas

- a) Seguir el protocolo de atención al cliente, el protocolo debe ser revisado y actualizado cada 3 meses.
- b) Socializar syllabus del evento.

- i. Formato impreso, se entrega junto al cronograma.
 - ii. Formato digital, agregado en la plataforma virtual.
- c) Se realizará al menos una inducción para el uso de la plataforma virtual, se incluye en cronograma oficial del evento.
- d) La base de evaluados a ser enviada al equipo académico debe cumplir lo indicado en el documento PM-14.D-02
- e) El envío de bases finales con notas se la realizará hasta las 9AM del día laboral siguiente al final de evaluaciones.

Ejemplo: evaluaciones dispuestas para domingo y lunes, por lo tanto la entrega de listas consolidadas será el día martes hasta las 9AM.

7. Indicadores

Nombre	Índice de eficacia-SP-Inscripciones a evaluaciones					
Descripción	Indica el grado de eficacia en el SP-Inscripciones a evaluaciones					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I.	L.S.	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Envío información sin errores/ Total envíos información	Trimestral	Positivo	85%	100%	Control de mejoras	Comité de mejoras

Nombre	Índice de Demoras - SP-Inscripciones a evaluaciones					
Descripción	Indica el grado de demoras que tiene el proceso					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I.	L.S.	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo de demoras/ Tiempo de ciclo de proceso	Trimestral	Negativo	0%	15%	Control de mejoras	Comité de mejoras

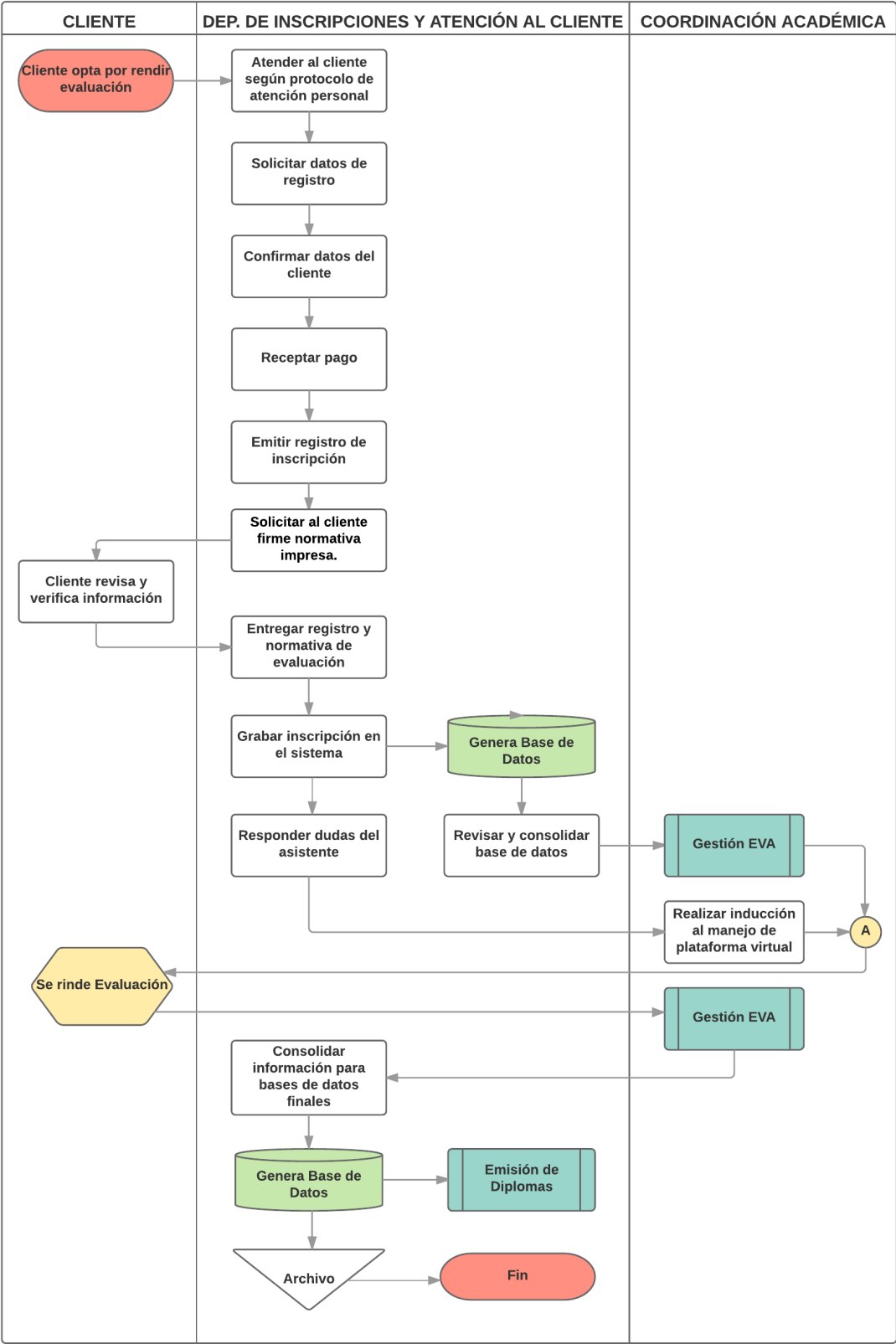
8. Documentación


Documento	Nombre
PAT-V1	Protocolo de atención al cliente
PM-14.D-02	Requisitos listado de evaluados

9. Registros y formatos

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
SubPM-224-F1	Formato Syllabus Seminarios Talleres	Excel	5 años	Archivo digital
SubPM-224-F2	Formato Syllabus Congresos	Excel	5 años	Archivo digital
PM-14.F1	Formato de listado de asistentes a evaluarse	Digital	5 años	Archivo empresa
PM-14.F4	Formato de reporte de evaluados	Digital	5 años	Archivo empresa

10. Diagrama de flujo



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FACMED HTS CÍA. LTDA.	Código:	PM-33
		Versión:	1.0
Proceso/Subproceso:	Gestión de personal (Eventos)	Fecha:	Sep-17

1. Propósito

Optimización de tiempo y recursos del equipo de trabajo durante la realización de eventos, siguiendo políticas, formatos y registros descritos en este documento.

2. Alcance

personal de la empresa y de apoyo.

3. Vigencia

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procedimientos.

4. Responsables del Proceso

- Coordinación Logística

5. Definiciones

- Congresos.- Eventos de 150 personas o más, la metodología son charlas magistrales, no prácticas.
- Seminarios.- Eventos entre 26 y 150 personas, la metodología es mixta entre charlas y talleres prácticos.
- Seminarios/Talleres.- Eventos de hasta 25 personas, la metodología es mixta entre charlas y talleres prácticos.

6. Políticas

- En congresos se trabajará con la siguiente cantidad de personas:
 - Primer día del evento con 8 personas
 - Segundo día del evento con 5 personas
 - Del tercer día hasta el cierre de evento se trabajará con 4 personas
- En los talleres se mantiene la cantidad de colaboradores durante todos los días del taller, pero se definirá según la cantidad de asistentes y la complejidad del taller.

Eventos con 3 talleres prácticos o menos

- Se trabajará con dos colaboradores siempre

Eventos con más de 3 talleres prácticos

- Desde 1 hasta 12 asistentes (dos colaboradores)
 - Desde 13 hasta 25 asistentes (tres colaboradores)
- c) Durante los días de eventos en la oficina estará por lo menos 1 persona.
- d) El coordinador de marketing trabajará en eventos los fines de semana y en casos excepcionales trabajará de lunes a viernes.
- e) En los congresos tendrá que estar un representante del área académica todos los días, en talleres se podrá cubrir esta área con personal administrativo.
- f) Se evitará que los colaboradores trabajen dos fines de semana seguidos.
- g) Durante evento se tienen dos recesos de 10 minutos y almuerzo de 40 minutos.
- h) Previo evento se socializa cápsula de información general para personal de eventos según PM-33.F1
- i) El personal que incumpla las reglas de comportamiento durante eventos, será multado, con débito en rol, previa aceptación de la multa firmada en el formato PM-33.F2 (valor 5 dólares).

7. Indicadores

Nombre	Índice de eficacia-Gestión de personal (Eventos)					
Descripción	Indica el grado de eficacia en el Gestión de personal (Eventos)					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I.	L.S.	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Días sin imprevistos por falta de personal/ Total días laborados	Trimestral	Positivo	85%	100%	Control de mejoras	Comité de mejoras

Nombre	Índice de Demoras - Gestión de personal (Eventos)					
Descripción	Indica el grado de demoras que tiene el proceso					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I.	L.S.	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo de demoras/ Tiempo de ciclo de proceso	Trimestral	Negativo	0%	15%	Control de mejoras	Comité de mejoras

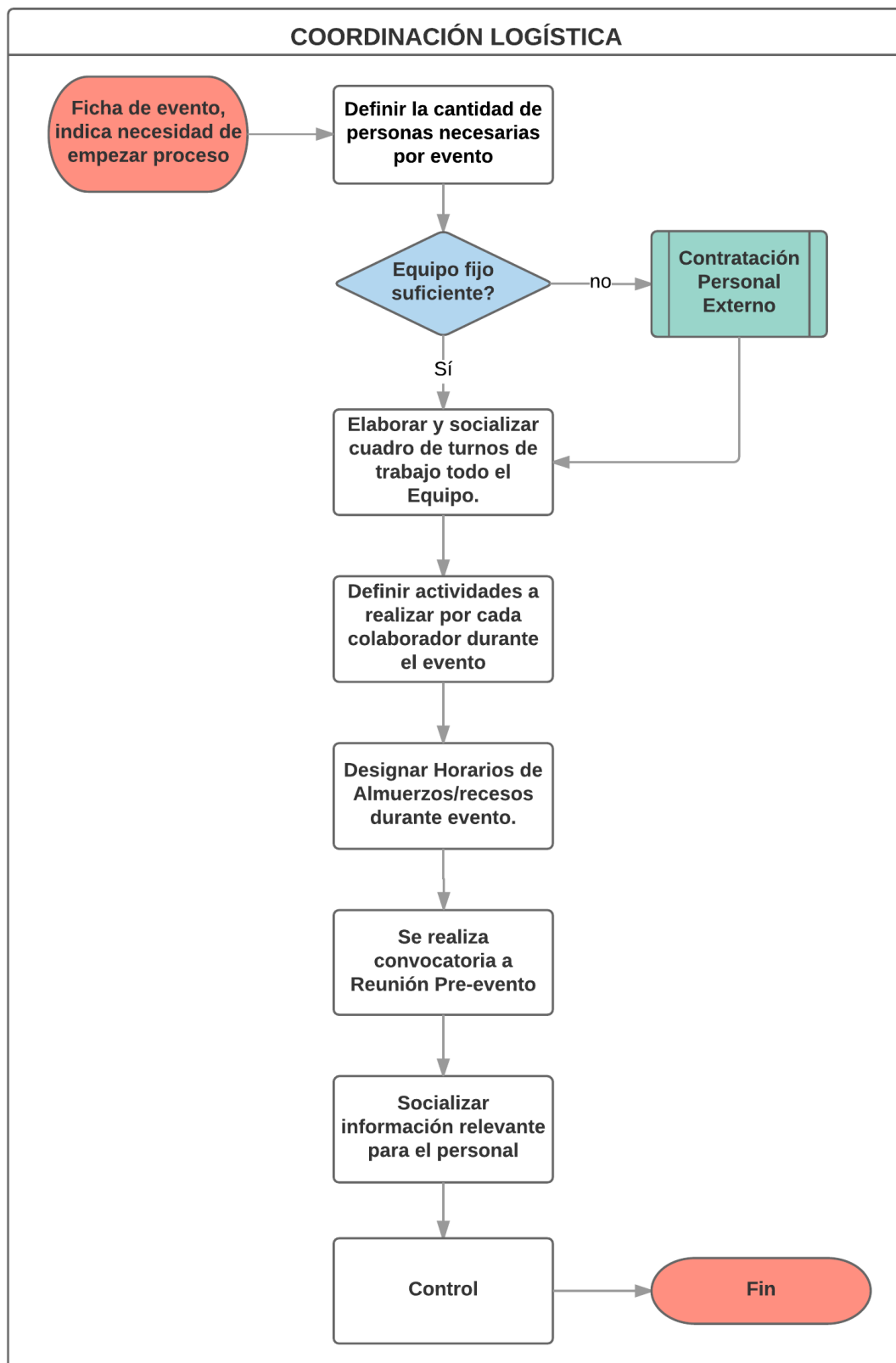
8. Documentación


Documento	Nombre
PM-33.D1	Tareas y reglas generales de comportamiento de personal durante evento.

9. Registros y formatos

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PM-33.F1	Formato- Cápsula de información general personal eventos	Imagen .jpg	1 mes	Archivo digital
PM-33.F2	Formato- Aceptación llamado de Atención.	Excel	3 meses	Archivo digital

10. Diagrama de flujo



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FACMED HTS CÍA. LTDA.	Código:	SubPM-332
		Versión:	1.0
Proceso/Subproceso:	SP-Inducción personal externo	Fecha:	Sep-17

1. Propósito

Asegurar la correcta inducción al personal externo, para asegurar una atención al cliente óptima, siguiendo políticas, formatos y registros descritos en este documento.

2. Alcance

Todo personal de contratación por servicios de manera eventual.

3. Vigencia

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procedimientos.

4. Responsables del Proceso

- Coordinación logística.

5. Definiciones

- personal externo.- persona(s) contratadas por servicios y tiempos determinados según la necesidad del evento.
- Inducción.- dar información suficiente y entrenamiento para realizar determinadas funciones.

6. Políticas

- a) La coordinación logística socializa la información de contacto del personal externo que colaborará con la organización para determinado evento.
- b) La coordinación logística determinará fechas para inducciones de las áreas involucradas.
- c) Las áreas involucradas son las responsables de realizar seguimiento de tareas y confirmar culminación de las mismas.

7. Indicadores

Nombre	Índice de eficacia-SP-Inducción personal externo					
Descripción	Indica el grado de eficacia en el SP-Inducción personal externo					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I.	L.S.	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Preguntas respondidas por personal externo/ Total preguntas asistentes	Trimestral	Positivo	85%	100%	Control de mejoras	Comité de mejoras

Nombre	Índice de Demoras -SP-Inducción personal externo					
Descripción	Indica el grado de demoras que tiene el proceso					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I.	L.S.	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo de demoras/ Tiempo de ciclo de proceso	Trimestral	Negativo	0%	15%	Control de mejoras	Comité de mejoras

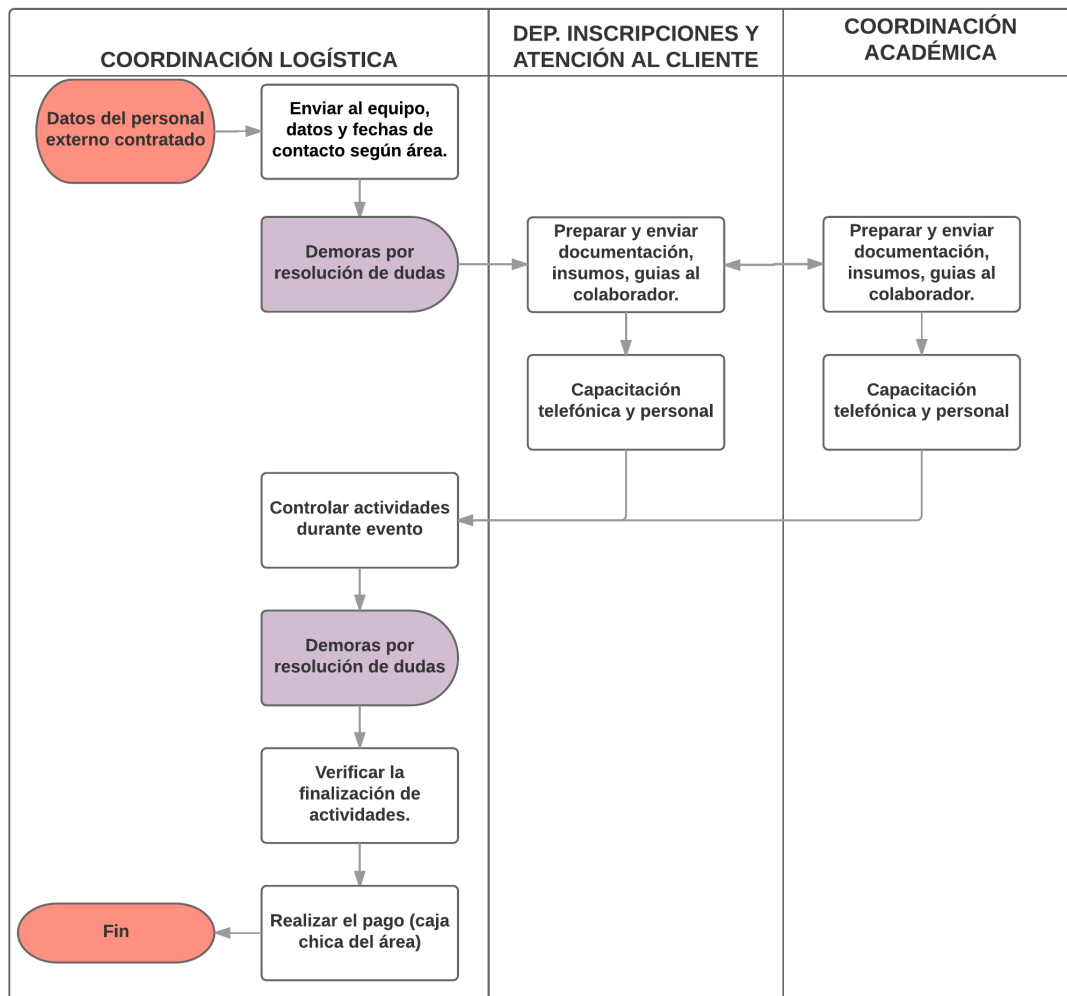
8. Documentación


Documento	Nombre
SubPM-332-D1	Listado de materiales e insumos a entregar por área de colaboración.
SubPM-332-D2	Listado de Tareas a entregar por área de colaboración
PAT-V1	Protocolo de atención al cliente
GPR-V1	Guía de preguntas y respuestas frecuentes

9. Registros y formatos

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
SubPM-332-F1	Formato: Ficha de personal externo (incluye fechas de contactos)	Impreso	5 años	Archivo empresa

10. Diagrama de flujo



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FACMED HTS CÍA. LTDA.	Código:	PM-35
		Versión:	1.0
Proceso/Subproceso:	Orientación inicial del cliente	Fecha:	Sep-17

1. Propósito

Garantizar en sede un primer contacto con el cliente rápido, eficaz y satisfactorio, siguiendo políticas, formatos y registros descritos en este documento.

2. Alcance

Todos los asistentes al evento.

3. Vigencia

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procedimientos.

4. Responsables del Proceso

- Coordinación logística.

5. Definiciones

- cliente óptimo.- cliente que posee todos los documentos requisitos para inscripción personal o legalización de inscripción virtual. Además tiene dudas despejadas
- Faltantes.- documentos requisitos que el cliente no dispone.

6. Políticas

- a) La persona a cargo de la bienvenida inicial debe pertenecer ser personal de nómina de la organización, en ningún caso será personal externo.
- b) El listado de tareas se lo realiza cada 10 minutos.
- c) Seguir protocolo de atención estrictamente.

7. Indicadores

Nombre	Índice de eficacia-Orientación inicial del cliente					
Descripción	Indica el grado de eficacia en el proceso Orientación inicial del cliente					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I.	L.S.	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
clientes óptimos al llegar a su proceso/ Total clientes	Trimestral	Positivo	85%	100%	Control de mejoras	Comité de mejoras

Nombre	Índice de Demoras -Orientación inicial del cliente					
Descripción	Indica el grado de demoras que tiene el proceso					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I.	L.S.	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo de demoras/ Tiempo de ciclo de proceso	Trimestral	Negativo	0%	15%	Control de mejoras	Comité de mejoras

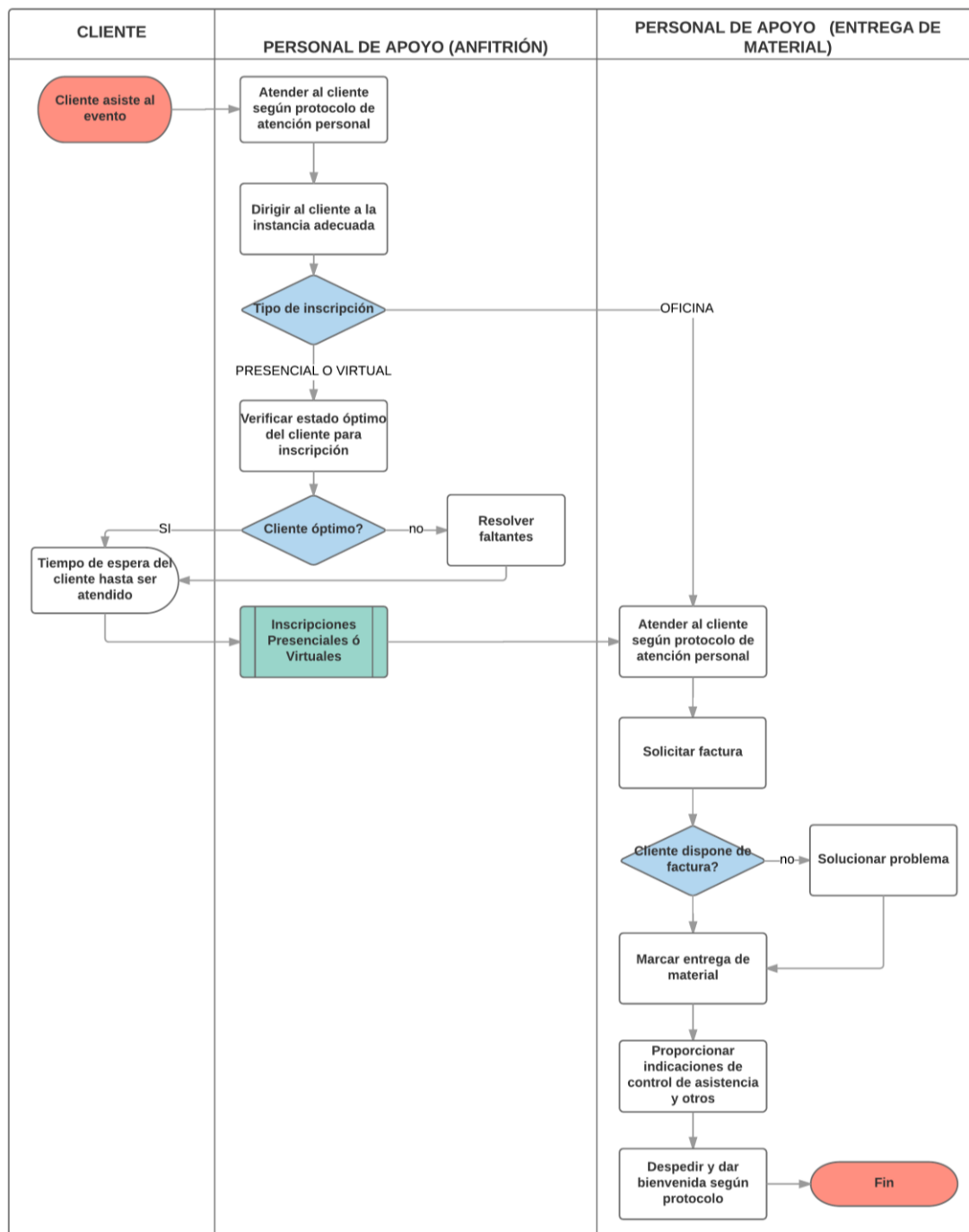
8. Documentación


Documento	Nombre
PAT-V1	Protocolo de atención al cliente
SubPM-223-F2	Listado impreso de inscripciones web exitosas
PM-35-D1	Listado de tareas a realizar cíclicamente
PM-35-D2	Control de entrega de material

9. Registros y formatos

No se contempla el uso de registros o formatos para la operación de este subproceso.

10. Diagrama de flujo



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FACMED HTS CÍA. LTDA.	Código:	PM-42
		Versión:	1.0
Proceso/Subproceso:	Emisión de diplomas	Fecha:	Sep-17

1. Propósito

Optimizar tiempo de proceso y garantizar entrega de diplomas en plazos previstos, siguiendo políticas, formatos y registros descritos en este documento.

2. Alcance

Entidades que avalan el evento.

3. Vigencia

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procedimientos.

4. Responsables del Proceso

- Coordinación logística.

5. Definiciones

- Diploma.- producto final de la cadena de valor, documento que se otorga al asistente del evento para certificar su participación, se emiten para asistentes, aprobados, expositores y organizadores.
- Aval.- certificación de cumplimiento de reglamentos o requerimientos académicos o institucionales para el evento
- Avaes internos.- se refiere a los avales de las organizaciones con las cuales se tiene convenios internos.
- Condición aval “A”.- se refiere a la primera o única vez que se emiten diplomas con el aval en proceso, que además requiere coordinación de pago.
- Condición aval “B”.- se refiere a la primera o única vez que se emiten diplomas con el aval en proceso, no requiere coordinación de pago.
- Condición aval “C”.- se refiere a una emisión de diplomas con mismo aval de ediciones anteriores del mismo evento, que requiere coordinación de pago.
- Condición aval “D”.- se refiere a una emisión de diplomas con mismo aval de ediciones anteriores del mismo evento, no requiere coordinación de pago.

6. Políticas

- Todas las actividades de prueba error, aprobaciones, coordinaciones y comunicaciones en general de este proceso deberán ser realizadas en el procesos previos.
- Es política primordial de este proceso la optimización de tiempos, por lo que de ser necesario, se trabajará en coordinación y equipo con la coordinación académica para el cumplimiento de tiempos.
- El proceso de manejo de Base de Datos, debe entregar información de bases finales hasta las 10AM del primer día laborables después de cerradas las evaluaciones.
- Los tiempos límites de emisión de diplomas se basarán en la siguiente tabla (en días laborables):

Q diplomas	Condición Aval			
	A	B	C	D
de 1 a 50	10	8	8	8
de 51 a 100	10	10	10	8
de 101 a 300	15	10	10	10
de 301 a 500	15	15	15	10

A= Primera vez o único -con pago

B= Primera vez o único -sin pago

C= Repetición -con pago

D= Repetición -sin pago

7. Indicadores

Nombre	Índice de eficacia-Emisión y entrega de diplomas					
Descripción	Indica el grado de eficacia en el proceso Emisión y entrega de diplomas					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I.	L.S.	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Errores en emisión de diplomas/ Total diplomas impresos	Mensual	Positivo	85%	100%	Control de mejoras	Comité de mejoras

Nombre	Índice de Demoras - Emisión y entrega de diplomas					
Descripción	Indica el grado de demoras que tiene el proceso					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I.	L.S.	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo de demoras/ Tiempo de ciclo de proceso	Mensual	Negativo	0%	15%	Control de mejoras	Comité de mejoras

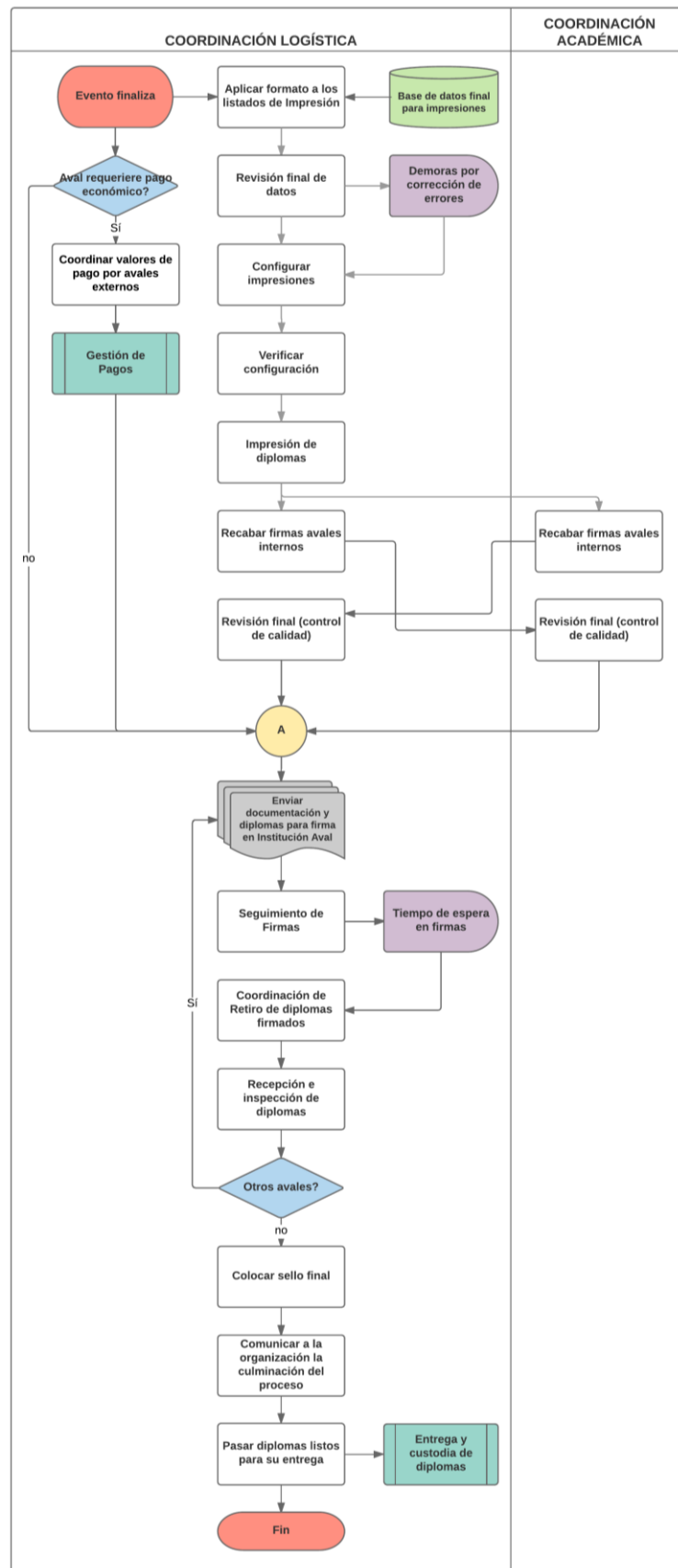
8. Documentación


Documento	Nombre
-	Documento de concesión de aval, escaneado.
PM-41-F1	Listado final de asistentes y evaluados para imprimir
PM-42-D1	Reglas de formato, presentación, envíos.

9. Registros y formatos

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PM-42-F1	Formato configuración de impresiones	Excel	5 años	Archivo digital
PM-42-F2	Formato de diploma aprobado por entidad aval.	Word	5 años	Archivo digital
PM-42-F2	Formato de oficio de solicitud de firmas	Impreso	5 años	Archivo digital

10. Diagrama de flujo



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FACMED HTS CÍA. LTDA.	Código:	SubPM-421
		Versión:	1.0
Proceso/Subproceso:	Sub Proceso entrega y custodia de diplomas	Fecha:	Sep-17

1. Propósito

Garantizar la satisfactoria entrega al cliente del producto final (diploma), siguiendo políticas, formatos y registros descritos en este documento.

2. Alcance

Todos los asistentes al evento.

3. Vigencia

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procedimientos.

4. Responsables del Proceso

- Departamento de inscripciones y Atención al cliente.

5. Definiciones

- Documento de identidad.- cédula, pasaporte, carnet de trabajo, carnet de universidad, licencia.
- Tiempo real.- mientras el proceso de entrega esté en ejecución, es decir no podrá ser posterior.

6. Políticas

- Los diplomas serán organizados en orden alfabético, se establece un control del orden de forma trimestral.
- Es requisito para la entrega de diplomas la presentación de un documento de identidad por parte del asistente
- Si es una tercera persona quien retira el diploma, debe presentar copia de documento de identidad del asistente.
- En caso de no cumplir con lo anterior se podrán hacer las siguientes excepciones:

- i. El asistente dueño del diploma, puede enviar su documento de identidad por mail o whatsapp en tiempo real.
- ii. Padres, cónyuges o hijos podrán presentar su propio documento de identificación.
- iii. Verificación de identidad, bajo criterio estricto.

7. Indicadores

Nombre	Índice de eficacia-SP-entrega y custodia de diplomas					
Descripción	Indica el grado de eficacia en el SP-entrega y custodia de diplomas					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I.	L.S.	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
diplomas solicitados en oficina / diplomas entregados en oficina	Mensual	Positivo	85%	100%	Control de mejoras	Comité de mejoras

Nombre	Índice de Demoras - SP-entrega y custodia de diplomas					
Descripción	Indica el grado de demoras que tiene el proceso					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I.	L.S.	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo de demoras/ Tiempo de ciclo de proceso	Mensual	Negativo	0%	15%	Control de mejoras	Comité de mejoras

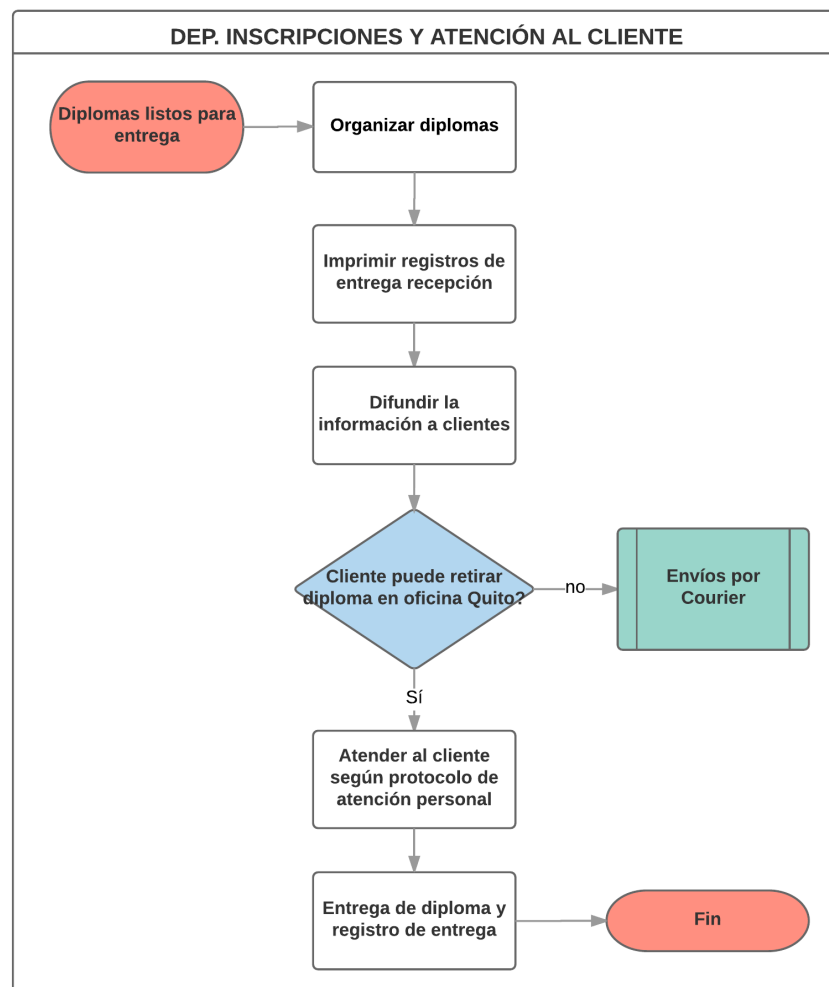
8. Documentación


Documento	Nombre
PAT-V1	Protocolo de atención al cliente
PM-41-F2	Listado de entrega recepción de diplomas.

9. Registros y formatos

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
SubPM-421-F1	Formato de mail notificación "diplomas listos"	Word	5 años	Archivo digital
SubPM-421-R1	Registro de firmas de recepción de diplomas	Impreso	10 años	Archivo empresa

10. Diagrama de flujo



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FACMED HTS CÍA. LTDA.	Código:	SubPM-422
		Versión:	1.0
Proceso/Subproceso:	Sub Proceso Envíos <i>courier</i>	Fecha:	Sep-17

1. Propósito

Brindar facilidades al cliente nacional, para asegurar la entrega del diploma, siguiendo políticas, formatos y registros descritos en este documento.

2. Alcance

Todos los asistentes al evento que no les es posible acercarse a oficina para su retiro.

3. Vigencia

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procedimientos.

4. Responsables del Proceso

- Departamento de inscripciones y Atención al cliente.

5. Definiciones

- Guía de envío.- número de factura o guía que otorga la empresa de *Courier*.
- Notificaciones.- avisos al cliente.

6. Políticas

- Los pagos se aceptan en efectivo durante desarrollo de evento o por pago bancario, modalidad de contrato en página web.
- Los envíos se realizan a una sucursal de la empresa de *Courier* únicamente, para evitar devoluciones.
- En caso de devoluciones o errores por razones adjudicables al personal de FACMED, el envío se realiza nuevamente con costo a cargo de FACMED.
- En caso de devoluciones por razones adjudicables al cliente, éste deberá empezar nuevamente el proceso, realizando nuevamente el pago.
- Socializar las condiciones del servicio con el cliente.

- f) Se realizan semanalmente dos envíos, sin falta hasta las 16h00
 - i. el primer día laborable de la semana
 - ii. el penúltimo día laborable de la semana.
- g) El mismo día, se notifica al cliente el envío del paquete, la notificación incluye fecha y número de guía de envío.
- h) Se realizan únicamente dos notificaciones: mail y whatsapp (a falta de este se realiza llamada).
- i) Se actualiza semanalmente registro de recepción con número de guía de envío.

7. Indicadores

Nombre	Índice de eficacia-SP-Envíos certificados por <i>Courier</i>					
Descripción	Indica el grado de eficacia en el SP-Envíos certificados por <i>Courier</i>					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I.	L.S.	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Servicio contratado/ <i>Courier</i> recibido por el cliente	Mensual	Positivo	85%	100%	Control de mejoras	Comité de mejoras

Nombre	Índice de Demoras - SP-Envíos certificados por <i>Courier</i>					
Descripción	Indica el grado de demoras que tiene el proceso					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I.	L.S.	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo de demoras/ Tiempo de ciclo de proceso	Mensual	Negativo	0%	20%	Control de mejoras	Comité de mejoras

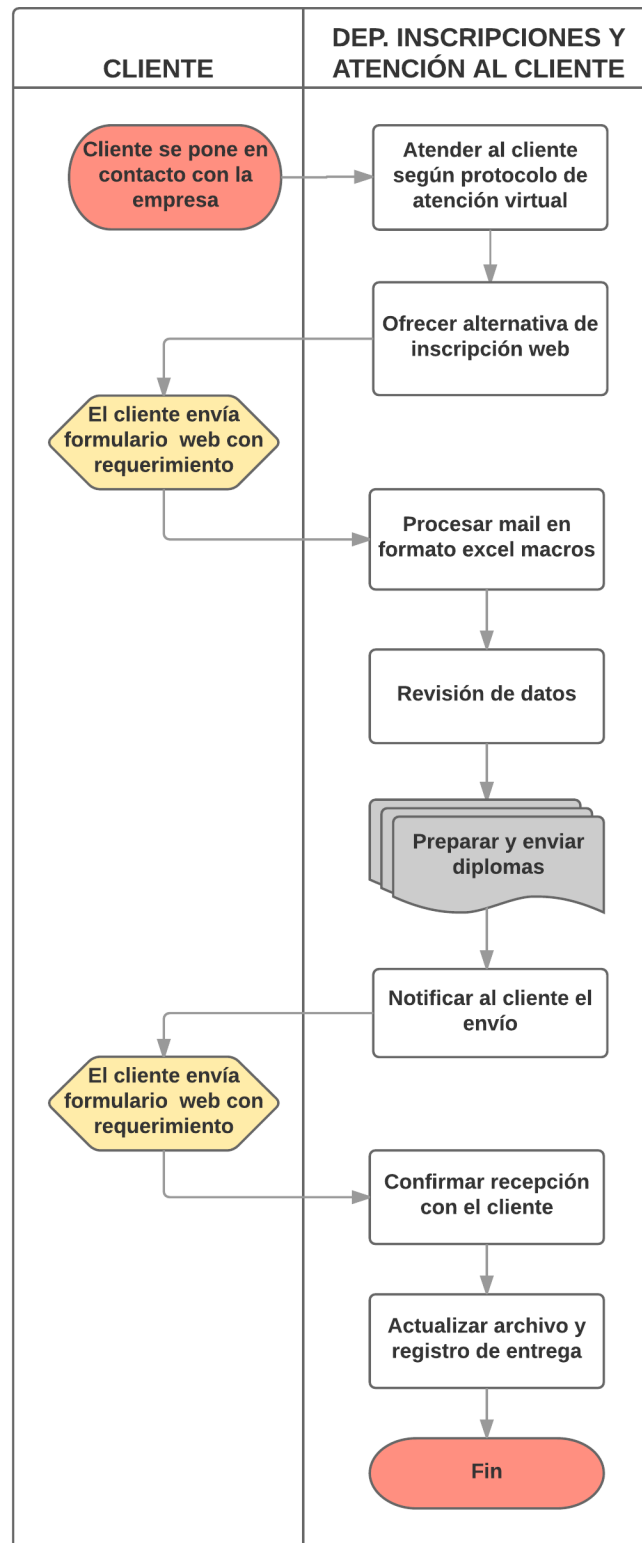
8. Documentación


Documento	Nombre
PAT-V1	Protocolo de atención al cliente
SubPM-422.D1	Condiciones del servicio para el cliente

9. Registros y formatos

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
SubPM-421-R1	Registro de firmas de recepción de diplomas	Impreso	10 años	Archivo empresa
SubPM-422-F1	Formato membrete de sobre de envío	Impreso	1 año	Archivo digital
SubPM-422-F2	Formato de notificación de envío (mail y Whatsapp)	Word	1 año	Archivo digital

10. Diagrama de flujo



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FACMED HTS CÍA. LTDA.	Código:	PA-63
		Versión:	1.0
Proceso/Subproceso:	Gestión de devoluciones	Fecha:	Sep-17

1. Propósito

Brindar al cliente las facilidades para obtener la devolución de valores por inscripción o reserva de cupo no utilizado, siguiendo políticas, formatos y registros descritos en este documento.

2. Alcance

clientes que han pagado valores y no utilizaron del cupo reservado con dicho pago.

3. Vigencia

A partir de la fecha de aprobación del presente manual de procedimientos.

4. Responsables del Proceso

- Departamento de inscripciones y Atención al cliente.
- Dirección Financiera.

5. Definiciones

- Devolución.- se reintegran al cliente valores pagados no utilizados.

6. Políticas

a) Las condiciones para devoluciones son:

Todos los créditos por depósitos o transferencias en la cuenta de HTS CÍA. LTDA. son considerados como cupos reservados.

- Se devolverá el 100% del valor pagado:** En caso de que por fuerza mayor el evento se cancele.
- Se devolverá el 100% del valor pagado:** Habiendo notificado su inasistencia al evento hasta 24 horas previo al inicio del mismo.

- iii. **La notificación** debe incluir número de comprobante de pago y realizarse vía correo electrónico a inscripciones@hts.com.ec u oficio escrito enviado a las oficinas de FACMED (whatsapp o llamada telefónica NO son vías formales para este proceso).
 - iv. No enviar una notificación en el plazo estipulado, representa perjuicio para FACMED por “cupó reservado, no utilizado”. **Se retendrá el 20%** sobre el valor pagado, este monto será facturado previa devolución.
 - v. En el caso de transferir su pago a la inscripción de otro evento, se considera el valor completo cancelado, no aplica ningún cargo extra.
 - vi. El proceso de devolución inicia una vez termine el evento por el cual se hizo el pago, por motivos de verificación.
 - vii. Culminado el proceso, la notificación de la devolución se realizará vía mail.
 - viii. **No aplica devolución**: Si la inscripción fue legalizada y el evento se encuentre en desarrollo.
 - ix. **No aplica devolución**: En el caso de reincidir inasistencia habiendo utilizado su pago en nueva inscripción.
- b) Las condiciones de devoluciones será socializada en la página web.
 - c) Los requerimientos de devolución deben ser procesados a diario.
 - d) Una vez procesado se responde inmediatamente al cliente con status de su solicitud formato PA-63-F1
 - e) En caso de haber emitido factura dentro del mes en curso se anulará manualmente.
 - f) En el caso haberse emitido factura a mes vencido o no disponer del original, la factura se anulará con la emisión de una nota de crédito.
 - g) La notificación de pago realizado se la realiza hasta 24 horas posteriores al mismo, según formato PA-63-F2

7. Indicadores

Nombre	Índice de eficacia-Gestión de devoluciones					
Descripción	Indica el grado de eficacia en la Gestión de devoluciones					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I.	L.S.	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Requerimiento solicitado/ Devolución realizada	Trimestral	Positivo	85%	100%	Control de mejoras	Comité de mejoras

Nombre	Índice de Demoras - Gestión de devoluciones					
Descripción	Indica el grado de demoras que tiene el proceso					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	L.I.	L.S.	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo de demoras/ Tiempo de ciclo de proceso	Trimestral	Negativo	0%	15%	Control de mejoras	Comité de mejoras

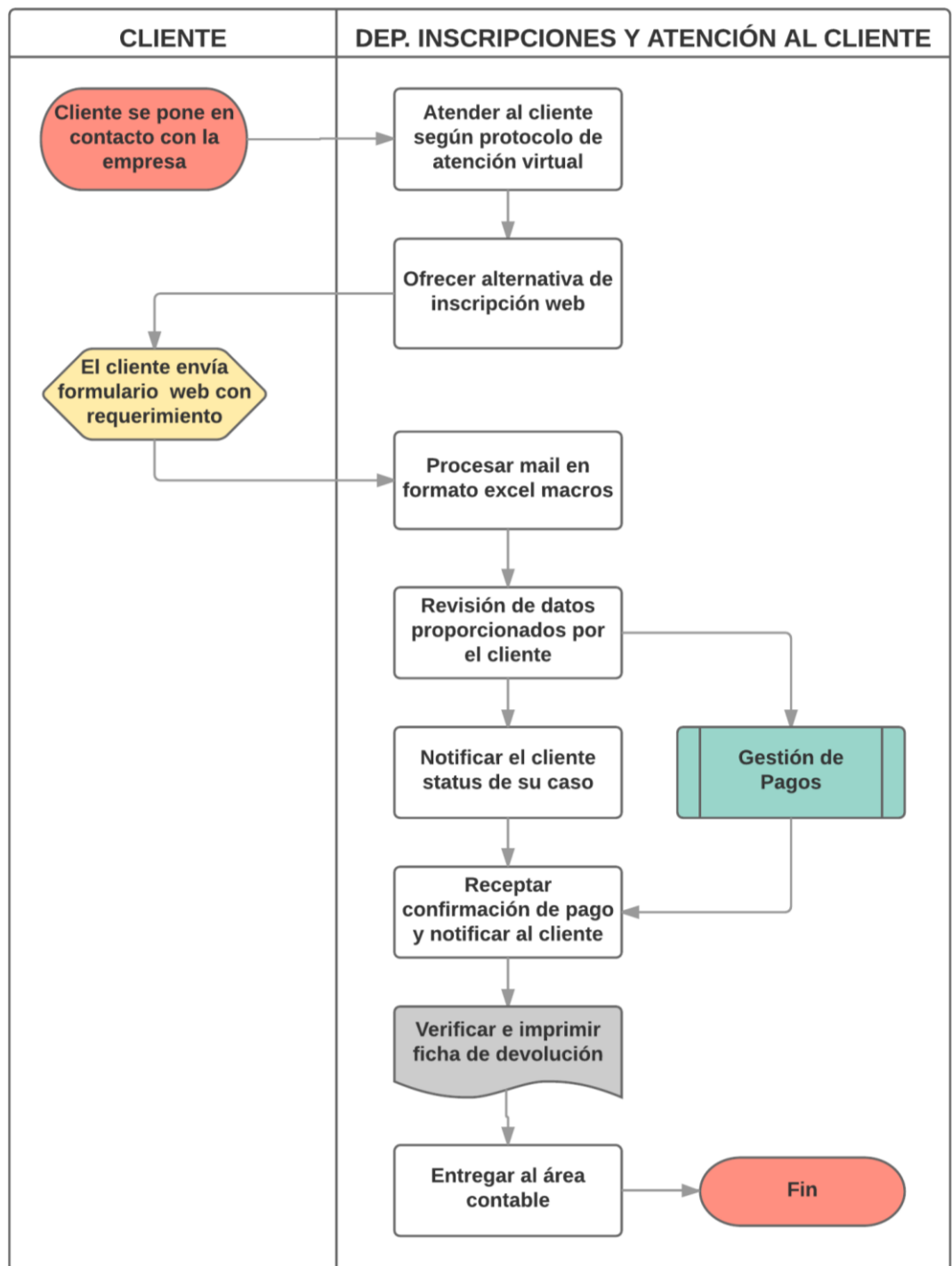
8. Documentación

Documento	Nombre
PAT-V1	Protocolo de atención al cliente
PA-63-D1	Políticas y condiciones de devoluciones
-	Notas de crédito

9. Registros y formatos

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PA-63-F1	Formato de notificación de Status	Word	1 año	Archivo digital
PA-63-F2	Formato de notificación de pago	Word	1 año	Archivo digital
PA-63-F3	Formato ficha de devolución	Impreso	1 año	Archivo empresa

10. Diagrama de flujo



Anexo 8:

Tabla N° 16: Resultados Encuesta de Satisfacción- Implementación

Gestión de Entorno Virtual de Aprendizaje	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy satisfecho
Accesibilidad	2%	43%	52%	4%
SP-Envío de Invitaciones y/o Proformas	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy satisfecho
Actitud del Personal	7%	22%	69%	2%
Fiabilidad	21%	40%	38%	2%
Organización	46%	35%	18%	2%
Tiempo de Espera	56%	31%	11%	2%
SP-Inscripciones Presenciales	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy satisfecho
Actitud del Personal	28%	52%	18%	2%
Fiabilidad	21%	53%	22%	4%
Organización	18%	55%	24%	3%
Tiempo de Espera	41%	42%	17%	1%
SP-Inscripciones Virtuales	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy satisfecho
Accesibilidad	23%	57%	15%	4%
Fiabilidad	30%	52%	13%	4%
Tiempo de Espera	68%	26%	4%	2%
SP-Inscripciones a Evaluaciones	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy satisfecho
Accesibilidad	29%	25%	43%	3%
Fiabilidad	11%	39%	49%	2%
Organización	11%	42%	45%	2%
Gestión de Personal (Eventos)	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy satisfecho
Actitud del Personal	21%	36%	36%	7%
Organización	20%	39%	35%	6%
SP-Inducción Personal Externo	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy satisfecho
Fiabilidad	37%	47%	12%	3%
Orientación inicial del Cliente	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy satisfecho
Fiabilidad	22%	56%	19%	3%
Actitud del Personal	10%	38%	45%	7%
Tiempo de Espera	56%	25%	19%	1%
Emisión y Entrega de Diplomas	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy satisfecho
Tiempo de Espera	56%	31%	12%	0%
SP-Entrega y Custodia de Diplomas	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy satisfecho
Actitud del Personal	3%	13%	81%	3%
Accesibilidad	3%	25%	63%	9%
Tiempo de Espera	4%	24%	69%	3%
SP-Envíos Certificados por Courier	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy satisfecho
Accesibilidad	32%	30%	38%	0%
Fiabilidad	23%	35%	33%	8%
Tiempo de Espera	23%	53%	23%	0%
Gestión de devoluciones	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy satisfecho
Actitud del Personal	22%	70%	9%	0%
Accesibilidad	13%	83%	4%	0%
Tiempo de Espera	78%	13%	9%	0%

Nota: Tabulación de encuestas post implementación, se mide la satisfacción del cliente una vez implementado el manual de procedimientos y las mejoras respectivas.

Fuente: Elaboración propia del investigador

Anexo 9:

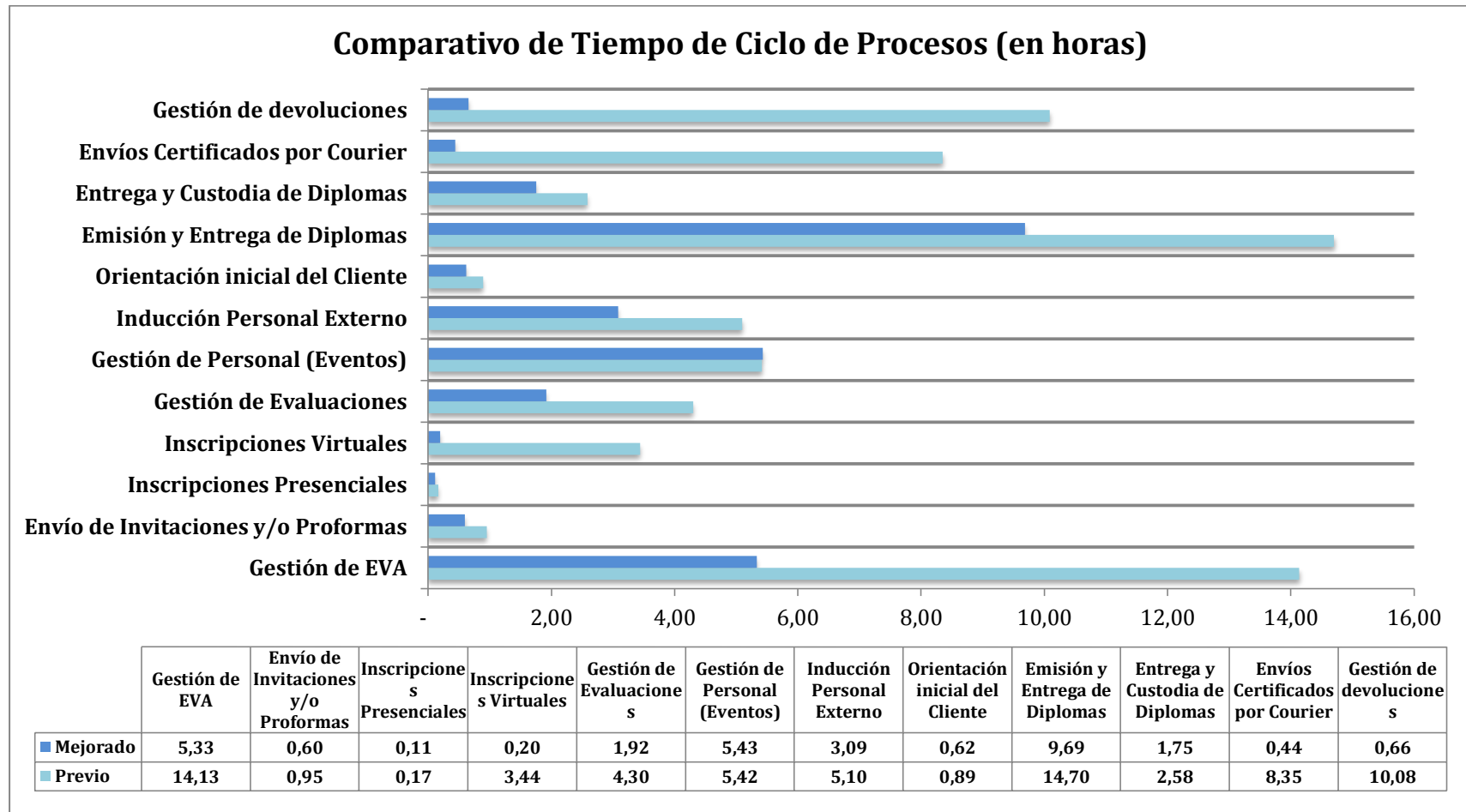


Figura N° 60: Comparativo de tiempo de Ciclo de Procesos Inicial VS Mejorado

Fuente: Elaboración propia del investigador

Anexo 10:

Tabla N° 17: Análisis comparativo del Índice de Eficacia

Proceso/ Subproceso	Indicador	INICIAL			MEJORADO			Porcentaje de mejora
		Factor A	Factor B	Índice de Eficacia	Factor A	Factor B	Índice de Eficacia	
Gestión de EVA	Carga de información sin errores/ Total de intentos de Carga	1	3	33%	5	6	83%	60%
SP-Envío de invitaciones y/o proformas	Requerimiento atendido/ Total comunicaciones de coordinación	1	7	14%	15	15	100%	86%
SP-Inscripciones presenciales	clientes atendidos/ Total Inscripciones realizadas	450	450	100%	380	380	100%	0%
SP-Inscripciones virtuales	Registros virtuales/ Inscripciones virtuales recibidas	280	300	93%	257	260	99%	6%
SP-Gestión de evaluaciones	Envío información sin errores/ Total envíos información	14	15	93%	6	6	100%	7%
Gestión de personal (Eventos)	Días sin imprevistos por falta de personal/ Total días laborados	45	60	75%	56	60	93%	20%
SP-Inducción personal externo	Preguntas respondidas por personal externo/ Total preguntas asistentes	30	100	30%	43	50	86%	65%
Orientación inicial del cliente	clientes óptimos al llegar a su proceso/ Total clientes	298	408	73%	380	390	97%	25%
Emisión y entrega de diplomas	Errores en emisión de diplomas/ Total diplomas impresos	565	571	99%	546	546	100%	1%
SP-entrega y custodia de diplomas	diplomas entregados en oficina/ diplomas solicitados en oficina	273	296	92%	236	236	100%	8%
SP-Envíos certificados por <i>Courier</i>	<i>Courier</i> recibido por el cliente/ Total Servicios contratados	94	110	85%	128	130	98%	13%
Gestión de devoluciones	devoluciones realizadas/ Total requerimientos de devolución	20	20	100%	14	14	100%	0%

Nota: Comparación de resultados del índice de eficacia de cada proceso de la etapa inicial vs la etapa de mejoras implementadas.

Fuente: Elaboración propia del investigador